



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**MOTIVACE A EVALUACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI**

MOTIVATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Radim Juránek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Radim Juránek**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a evaluace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě analytického šetření předložit návrhy pro zlepšení stávajícího systému odměňování ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 442 s. ISBN 978-80-2-7-2890-2.
ARTHUR, D. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management. ISBN 978-80-247-2937-4.
FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-5-5-6.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0-92-2.

URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr v managementu. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předmětem mojí diplomové práce je motivace a hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část je zaměřena na popis teoretických poznatků, které využívám v praktické části. V praktické části provedu analýzu společnosti, kterou zaměřím na motivaci a evaluaci zaměstnanců, tak abych mohl zhodnotit aktuální stav společnosti. V závěru jsou uvedeny návrhy, které doporučuji pro zlepšení stávajícího systému odměňování v této společnosti.

Abstract

The subject of my diploma thesis is the motivation, and evaluation of employees in a particular enterprise. Theoretical part is focused on the description of the theoretical knowledge, which I use in the practical part. In practical part I am going to do analysis, which I will focus on motivation and evaluation, so I will be able to evaluate current status of company. The conclusion includes suggestions that I recommend to improve the current system of remuneration in the company.

Klíčová slova

zaměstnanci, motivace, evaluace, systém odměňování, hodnocení zaměstnanců

Key words

employees, motivation, evaluation, reward system, employee evaluation

Bibliografická citace mé práce:

JURÁNEK, Radim. *Motivace a evaluace zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116499>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace z použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. 5. 2019

podpis.....

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení při tvorbě této práce. Dále bych rád poděkoval mojí rodině za podporu a pomoc při studiu vysoké školy.

OBSAH

Úvod	11
CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Motivace.....	14
1.1.1 Druhy motivace	15
1.1.2 Motiv	15
1.1.3 Stimul	16
1.1.4 Demotivace.....	17
1.1.5 Zdroje motivace	18
1.2 Teorie motivace	19
1.2.1 Maslowova teorie potřeb	19
1.2.2 Teorie X a Y	21
1.2.3 Herzbergova teorie dvou faktorů	21
1.2.4 Teorie spravedlnosti.....	22
1.3 Evaluace	22
1.3.1 Typy evaluace	23
1.3.2 Proces evaluace.....	25
1.3.3 Předmět evaluace	26
1.3.4 Chyby při hodnocení.....	27
1.4 Odměňování	29
1.4.1 Cíle odměňování	30
1.4.2 Faktory a kritéria odměňování.....	30
1.5 Stimulace pracovního jednání	31
1.5.1 Stimulační prostředky	31
1.5.2 Pracovní spokojenost	35

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
2.1 Charakteristika společnosti	37
2.1.1 Základní informace o společnosti	37
2.1.2 Historie podniku	38
2.1.3 Předmět podnikání	38
2.1.4 Cíle a vize společnosti.....	39
2.1.5 Organizační struktura	40
2.2 Zaměstnanci společnosti	41
2.2.1 Pracovní zařazení pracovníků.....	41
2.2.2 Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání.....	43
2.3 Analýza současného stavu	44
2.3.1 Motivační program.....	44
2.3.2 Pracovní doba a evidence docházky	47
2.3.3 Systém odměňování	48
2.3.4 Benefity	48
2.3.5 Evaluace zaměstnanců	50
2.4 Použité metody	50
2.4.1 Dotazníkové šetření	50
2.4.2 Rozhovor	51
2.4.3 Analýza interních dokumentů.....	51
2.5 Dotazníkové šetření	51
2.5.1 Popis dotazníku.....	51
2.5.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	52
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	70
3.1 Motivace.....	70
3.2 Mzdy	71

3.3 Rozšíření zaměstnaneckých výhod.....	73
3.4 Hodnocení	75
3.5 Ekonomické zhodnocení návrhů	76
ZÁVĚR.....	81
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	83
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	86
SEZNAM PŘÍLOH	88

Úvod

V době ekonomického růstu si firmy nemohou zrovna vybírat. Uchazečů o volná místa není příliš mnoho, a tak často vezmou za vděk i kandidáty, které by za jiných okolností nezaměstnaly. Proto si společnosti musí schopné pracovníky snažit udržet co nejdéle, aby k takovým situacím nedošlo.

Požaduje-li společnost, aby jejich zaměstnanci pracovali na plný výkon, nestačí pouze, aby byli spokojení, ale musí být motivováni správným způsobem. Jejich podmínky musí být nastaveny tak, aby zaměstnance stimulovali k požadovaným výkonům. Společnost hlavně musí pracovníkům naslouchat a brát ohledy na jejich potřeby. Díky tomu získá takové pracovní výkony zaměstnanců, které se v brzké době projeví na hospodářských výsledcích. Aby firmy v dnešní době zaměstnance správně motivovaly a vedly je k vyšší produktivitě práce, musí mít správně nastavený systém jejich motivace a odměňování. Takoví zaměstnanci budou stimulováni a bude u nich docházet také k uspokojení z odvedené práce, což považují za nezbytné.

Moje diplomová práce se skládá ze tří hlavních částí, tedy část teoretická, praktická a návrhová. V teoretické části jsem popsal proces motivace, teorii motivace, evaluaci, odměňování a stimulaci pracovního jednání. Podkladem pro tuto část mi byla odborná literatura. Ze zjištěných poznatků jsem nadále vycházel v praktické části diplomové práce.

V praktické části jsem charakterizoval společnost Vodovody a kanalizace Břeclav a.s. a také jsem se detailněji zaměřil na její zaměstnance. Zjišťoval jsem jaký je v současné době stav motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců v této společnosti i za pomoci dotazníkového šetření. Vytvořený dotazník byl zcela anonymní a měl za úkol zjistit stav motivace, vztahů na pracovišti, hodnocení a poskytovaných benefitů.

Na závěr jsem v poslední části práce vytvořil návrhy a doporučení, které povedou ke zlepšení současného stavu motivace a evaluace ve společnosti Vodovody a kanalizace Břeclav a.s.

Záměrem této práce je na základě teoretických poznatků a provedených analýz prozkoumat, zdali má vybraná společnost Vodovody a kanalizace Břeclav a.s. správně nastavený systém

motivace a evaluace zaměstnanců. Z výsledků, které vyplynou z daných analýz, se budu snažit vymyslet návrhy, jak daný systém motivace, evaluace a odměňování vylepšit.

CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem diplomové práce je popsat a zanalyzovat proces motivace a evaluace zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Břeclav a.s. a následně navrhnout doporučení v oblastech motivace a evaluace zaměstnanců, která povedou ke zlepšení tohoto procesu. Hlavním podkladem pro analýzu procesu motivace a evaluace v podniku bylo dotazníkové šetření, rozhovor s vedoucím pracovníkem oddělení laboratoří a analýza interních dokumentů společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následující kapitole popíšu procesy motivace a evaluace zaměstnanců pomocí odborné literatury. Hlavními pilíři mojí teoretické části jsou motivace, teorie motivace, evaluace, odměňování a stimulace pracovního jednání. Všechny tyto teoretické poznatky budou mým východiskem pro zpracování praktické části práce.

1.1 Motivace

Motivace patří mezi hlavní aspekty jak v osobním, tak i v pracovním životě. Pro zaměstnance je velmi důležité do jaké míry své práci rozumí a hlavně jestli ho jeho práce baví. Jestliže zaměstnance práce baví, je mnohem větší pravděpodobnost, že ji bude vykonávat pečlivě a svědomitě. Pokud ale zaměstnanec dělá svoji práci s odporem a nenalézá v ní alespoň určité uspokojení, nejspíše nebude podávat zrovna nejlepší výkon a jeho úsilí přijde zřejmě vniveč. Také je důležité, aby práce zaměstnanci dávala smysl a pocit, že tím přispívá k chodu společnosti, pocit důležitosti povede k tomu, že se více snaží a odvádí svoji práci dobře a zodpovědně.

Jinými slovy jde říct, že motivace je ochota něco dělat, podmíněná schopností této aktivity uspokojovat nějakou potřebu člověka (Koubek, 2003) Touto potřebou nejčastěji bývá například ocenění, ctižádost nebo prostý fakt, že člověka daná činnost baví a uspokojuje nebo se v ní cítí být dobrý.

Být dobře motivován může také učinit práci zábavnější a to pro obě strany. Toho, kdo je motivován, i toho, kdo motivuje. Celkem vzato je motivace klíčovým aspektem pro jakoukoliv práci. Není to, jak si mnozí myslí, jen dobrá věc, která se může udělat – je to nástroj, jako kterýkoliv jiný, který může přímo ovlivnit dosažení výsledků. Jednoduchý vzorec, uvedený níže vyjadřuje podstatu: výkonnost je ve všech svých aspektech neodmyslitelně spjata s motivací. (Forsyth, 2009)

$$\text{VÝKONNOST} = (\text{SCHOPNOST} + \text{ZNALOST}) * \text{MOTIVAČNÍ CÍTĚNÍ (porozumění motivaci)}$$

Podle významné americké manažerky Susan Heathfieldové jsou nejdůležitějšími faktory motivace mít pod kontrolou vztah s každým naším zaměstnancem. Druhým nejdůležitějším faktorem je pracovní prostředí a organizační kultura, které podporují motivaci a angažovanost zaměstnanců. V ideálním případě se pracovní kultura skládá z prostředí, v němž jsou zaměstnanci důvěryhodní. Zaměstnancům jsou svěřeny hodnoty, vize, poslání a strategický rámec, v němž se očekává, že budou dělat svou práci.

1.1.1 Druhy motivace

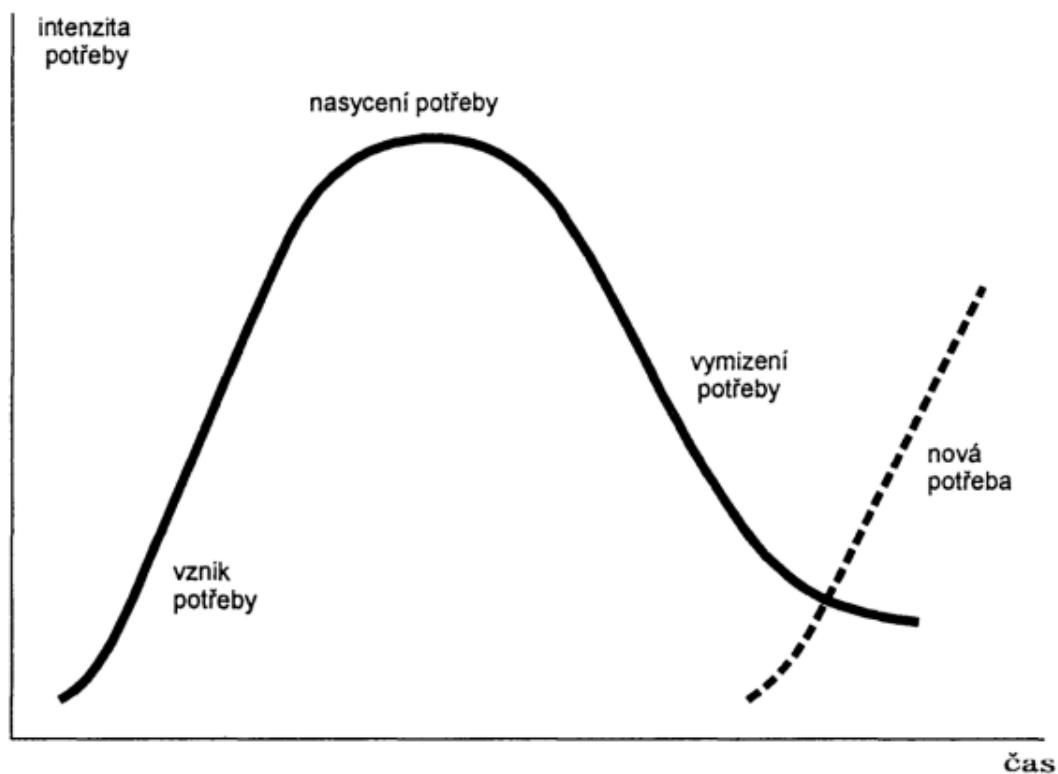
Dle Armstronga rozlišujeme dva druhy motivace:

- **Vnitřní motivace** – jsou to faktory, které si lidé sami vytvářejí a ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že je práce důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost k funkčnímu postupu.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako například zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, odeprání platu nebo kritika.

Vnější motivátory, mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

1.1.2 Motiv

Motivace se skládá ze souborů jednotlivých motivů, které působí v různém směru, různé intenzitě a různě vytrvale. Obecně platí, že při působení motivů podobnými směry se vzájemně posilují, a naopak v opačném případě se odpuzují, jinak řečeno eliminují. Jestliže vznikne člověku potřeba, motiv pak aktivuje člověka k uspokojení této potřeby. Jinak řečeno motivace, vyjadřuje rozpory mezi tím, co člověk prožívá a tím, co prožívat touží (Nakonečný, 2004).



Obrázek 1: Schem. znázornění procesu vzniku, nasycení a vymizení potřeby (Provazník a Komárková, 1996).

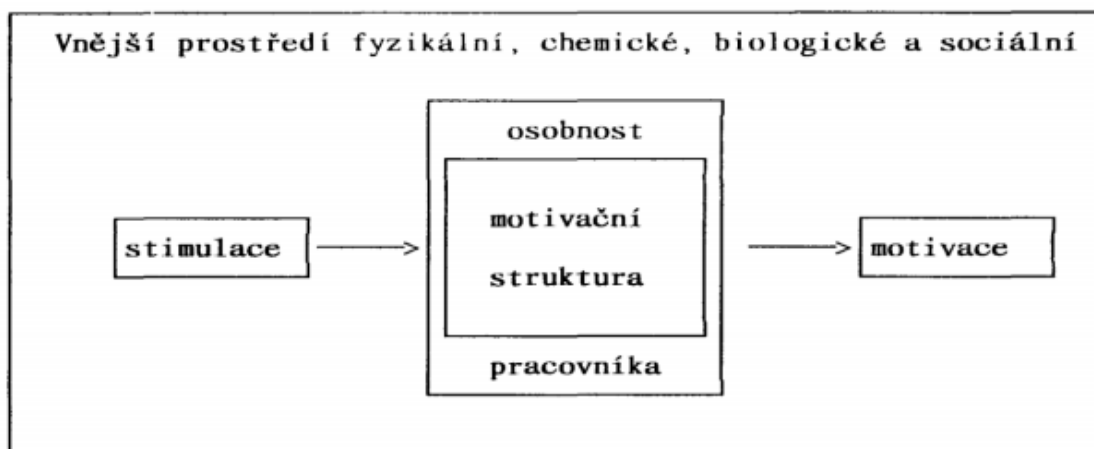
1.1.3 Stimul

Často se také můžeme setkat s pojmem stimul či stimulace. Mnoho lidí tyto dva pojmy vůbec nerozlišuje a používá je libovolně, ale rozdíl spočívá ve způsobu, jakým stylem je jedinec povzbuzen, přesněji řečeno jestli popud přišel zevnitř, nebo zvenku (Plamínek, 2007).

Tím se dostáváme ke členění. Stimuly členíme podle vzniku na:

- **vnitřní stimul** – neboli impulsy: jedná se o endogenní, intrapsychické podněty, které značí nějakou změnu v těle nebo mysli člověka (bolest zubu – může v člověku vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře, nervozita před zkouškou a podobně).
- **vnější stimul** – neboli incentive: jde o vnější podněty, které se vztahují vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují určený motiv (uznání

člověka za dobře odvedenou práci, nabídka kariérního postupu (Bedrnová a Nový, 2000).



Obrázek 2: Schematické znázornění vztahu stimulace (Bedrnová a Nový, 1998).

1.1.4 Demotivace

Jedná se o pravý opak motivace, spolu s tímto pojmem se můžeme setkávat také s dalším pojmem a to je frustrace. Zaměstnanec se cítí frustrovaný, jestliže za svoji práci nedostane odměnu, kterou očekával nebo dojde-li k pokažení práce, kterou se dlouhodobě zabýval. Tímto způsobem vznikají bariéry, které lidem brání v dosahování vytyčených cílů a tudíž k neuspokojení potřeb. Frustrovaní lidé potom reagují různými způsoby:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace),

- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese) (Bělohlávek, 2000).

1.1.5 Zdroje motivace

Motivace se skládá z pěti základních zdrojů, které tvoří motivační profil každého člověka. Mezi tyto zdroje vnitřních hybných sil patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály (Deibl, 2005).

Potřeba

Potřeba je vlastnost, která pobízí k vyhledávání určité podmínky nezbytné k životu a k vyhýbání se nepříznivým podmínkám. Lidské potřeby pobízejí k zajištění podmínek, které vedou k rozvoji osobnosti. Potřeby dělíme na primární a sekundární.

- **Primární potřeba** je například potřeba kyslíku, potravy nebo například spánku. Jedná se o základní fyziologické potřeby.
- **Sekundární potřeba** se vyvíjí na základě primárních potřeb. Radíme zde například potřebu jistoty, bezpečí, sociálního styku, porozumění, vzájemné pomoci, potřebu poznávací a estetickou (Čáp a Mareš, 2001).

Návyk

Jedná se o ustálený a opakovaný způsob jednání lidí v určité situaci, jenž je výsledkem výchovy a sebevýchovy. Podle Coveyho definujeme znalost jako: „vědět, co dělat a proč to dělat, mít schopnost umět to udělat a touha je motivace chtít to udělat“ (Covey, 2006, s. 47). To znamená, že k vytvoření nějakého návyku potřebujeme znalosti, schopnosti a touhu, tedy všechny tyto tři složky společně (Covey, 2006).

Zájmy

Čáp zájem popisuje jako získaný motiv (Čáp a Mareš, 2001). Je vyvolán potřebami, které uspokojuje, současně však má vliv na jejich povahu a na vznik potřeb nových. Zájem znamená relativně stálé zaměření osobnosti k předmětu zájmu (konkrétní činnost nebo předmět), který jedinec subjektivně považuje za důležitý a přitažlivý buď po emoční, nebo

po kognitivní stránce. Díky tomu je schopen vyvinout úsilí při dosahování cíle a překonávat překážky. Zájmy také vykazují souvislost s vlohami a schopnostmi, jež jsou podmínkou zdárného vykonávání určité aktivity.

Hodnoty

Svůj hodnotový systém si každý člověk vytváří sám, během svého života. Takto vytvořený hodnotový systém potom ovlivňuje náš postoj k sobě samému, ale i k okolnímu světu. Přijaté hodnoty jsou výsledkem působení společnosti. Vyjadřují to, co je pro nás důležité a ovlivňují naše chování. Hodnotová 19 orientace ve velké míře ovlivňuje pracovní výkonnost a jeho přístup k práci a zadaným úkolům (Deibl, 2005).

Ideály

Ideály chápeme jako myšlenkovou představu něčeho subjektivně žádoucího, o co usilujeme (např. osobnostní profil, životní styl) (Provazník, 1996, str. 52).

1.2 Teorie motivace

Pro používání motivačních technik je důležité porozumět různým teoriím, proto jsem se rozhodl, že v mé práci uvedu několik těchto známých teorií, konkrétně Maslowovu pyramidu potřeb, Teorii X a Y, Hertzbergovu teorii a Teorii spravedlnosti.

1.2.1 Maslowova teorie potřeb

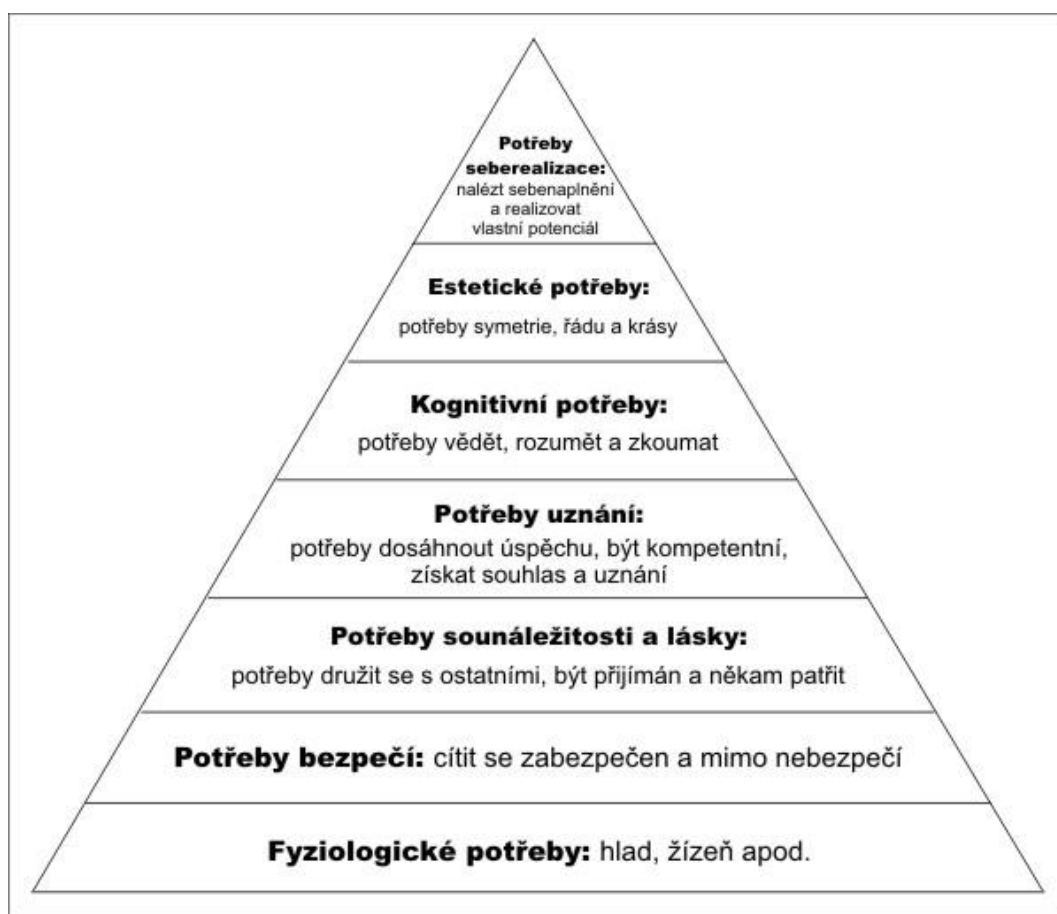
Americký představitel humanistické psychologie A. H. Maslow vytvořil velmi populární pyramidu potřeb, kterou mnoho autorů sociální a podnikové psychologie uvádí na prvním místě.

Tato teorie je zaměřena na lidské potřeby, které by dle Maslowa měly být uspokojovány progresivně. Lidé zvyšují své cíle jedině v případě, že jsou jejich základní potřeby plně uspokojeny.

Nejdůležitější jsou potřeby tělesné, tedy mít dostatek jídla a pití, být v teple, mít střechu nad hlavou a moci si odpočinout. V praxi to znamená, že lidé by měli vydělávat dostatečné

finanční prostředky, aby mohli tyto potřeby uspokojit. Dále je důležité bezpečí a zajištění, čímž se myslí zejména jistota zaměstnání a dobré zdraví. Následují potřeby společenské, tedy budování mezilidských vztahů a práce ve skupině.

Společenské potřeby mají vliv na další úroveň potřeb, a to potřebu uznání a uspokojení, do které spadá například postavení v organizaci a uznání ze strany lidí, kteří vytváří pracovní prostředí. Důležitá je i sebedůvěra, osobní uspokojení a naděje v lepší budoucnost. Nejvýše řadíme potřeby seberealizace, které znázorňují náš pohled na sebe samého a také jak se na nás dívají ostatní (Forsyth, 2000).



Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb (Vysekalová, 2011).

1.2.2 Teorie X a Y

Tuto teorii definoval americký sociolog Douglas McGregor, který rozdělil lidské chování do dvou zcela odlišných směrů, které představují teorie X a teorie Y. Jsou to extrémní postoje, které lidé podle manažerů zaujímají.

Teorie X vychází z předpokladu, že lidé jsou líní a nemají zájem pracovat. Jelikož nemají žádnou odpovědnost, musí být nuceni a přemlouváni k práci prostřednictvím odměny. V tomto případě musí zaměstnanci dostávat jasné instrukce, a pokud neudělají, co mají, musí se cítit ohroženi (Fairweather, 2009, str 17). Zatímco teorie Y je založena na zcela opačném principu, tedy že lidé pracovat chtějí a mají rádi úspěch. Tito lidé cítí uspokojení z odpovědnosti a berou si zkušenosti z práce (Forsyth, 2009, str. 17).

Dle Fairweathera se považuje styl řízení dle teorie X za nesnadnou cestu, která vede k negativním výsledkům, a proto doporučuje manažerům volit teorii Y a dát možnost lidem růst, což povede ke zlepšení výkonů a tím pádem i k lepším výsledkům.

1.2.3 Herzbergova teorie dvou faktorů

Americký profesor psychologie Frederick Herzberg vytvořil teorii dvou faktorů, která vhodně doplňuje například Maslowovu pyramidu. Tato teorie motivace byla zformována v roce 1959 a Herzberg zde pojmenoval dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace.

- **Hygienické faktory** (neuspokojovatele), mezi které patří takové, které vyvolávají pracovní nespokojenost (například pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání, atd.)
- **Motivátoty** (uspokojovatele a motivátory), mezi které patří takové, které pomohou nabudit motivaci a spokojenost (například úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost, atd.)

S touto teorií se můžeme setkat při sestavování či pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci. Snahou zaměstnavatele by mělo být naplňování hygienických faktorů, a doplnit je o motivační faktory, které posunou výkonnost zaměstnanců dopředu. Ovšem pro každou profesi mohou být hygienické a zejména motivační faktory rozdílné.

1.2.4 Teorie spravedlnosti

Z Adamsovy teorie spravedlnosti vyplývá, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi zachází spravedlivě, v opačném případě budou demotivováni. Lidé budou vždycky sledovat jak se s nimi jedná v porovnání s ostatními lidmi. Důležitou roli zde hrají emoce a vnímání, jedná se o proces porovnávání (Armstrong, 2009).

Teorií spravedlnosti se zabýval také Walster. Zejména řeší princip nákladů a mzdy, konkrétně vynaložené náklady (schopnosti, výkony, vynaložení času, úsilí aj.) a očekávaná mzda (prémie, možnosti vzestupu, další vzdělání aj.) by se měly nacházet v rovnováze. Tudíž za spravedlivou je považována situace, kdy je vztah nákladů a užitku rovnocenný (nebo alespoň je tento vztah takto subjektivně vnímán).

1.3 Evaluace

Hodnocení zaměstnanců, resp. účinnost systému hodnocení je ovlivněn dodržováním zásad hodnocení organizace a kvalitou procesu jeho přípravy a realizace. Nejsou-li respektovány některé zásady nebo systém řádně nefunguje, nemůže dojít ke zlepšení pracovní motivace a stabilizaci pracovníků ani ke změnám v pracovním výkonu a jednání jednotlivých zaměstnanců (Měrtlová, 2014).

V první řadě je nutné podrobně zpracovat zásady pro hodnocení pracovníků. Dále je potřeba při tvorbě systému hodnocení pracovníků vymezit jejich kategorie, kterých se hodnocení týká. Je nutné rozlišovat tři úrovně řízení a to vrcholové, střední a vedoucí první linie, dále pak odborné specialisty a řadové zaměstnance. Pro každou z uvedených kategorií musí být vytvořen odpovídající systém pracovního hodnocení. Praktická aplikace systémů hodnocení a zvýšení efektivnosti lidské práce jako výsledek těchto procesů závisí na zainteresovanosti zúčastněných pracovníků (Evangelu, 2013).

1.3.1 Typy evaluace

Hodnotit zaměstnance můžeme hned několika způsoby, mezi ty základní typy podle Bělohlávka (2009) patří hodnocení neformální, finanční, systematické a víceúrovňové.

Neformální hodnocení je založeno na každodenní komunikaci vedoucího s podřízenými. Vedoucí dává pracovníkům zpětnou vazbu a reaguje na jejich úroveň práce. S tímto hodnocením se setkáváme často, aniž bychom si to přitom okamžitě uvědomovali. Jako hodnocení můžeme už považovat věty typu: „Ano, v pořádku, můžete to poslat.“ nebo „Máte zde několik chyb, zkontrolujte to ještě jednou.“

V praxi se ovšem často setkáváme s chybami na straně nadřízených, a to když například zapomínají sdělovat pracovníkům názor na kvalitu jejich práce. Další častou chybou je když se vyjadřují k nedostatkům, ale přitom opomíjejí pochválit dobrou práci. Zaměstnanci v takovém případě poznají spokojenost nadřízeného pouze tak, že jim nenadává.

Takovým přístupem se vedoucí pracovník připravuje o významný motivační nástroj. Opravování nedostatků a posilování žádoucích pracovních návyků, stejně jako upevňování a rozvoj znalostí a dovedností jsou jedněmi ze základních prvků koučování. Nesmíme opomenout, že do této kategorie také patří nepříjemné pohovory jako reakce na špatné chování, nevhodné jednání s lidmi nebo nepřítomnost v práci.

Finanční hodnocení je způsob jak správně stanovit mzdu pracovníkovi. Mělo by odrážet, jakou měrou si podnik zaměstnance cenní a jak nahlíží na jeho náročnost práce (základní plat). Výsledky a osobní přístup zaměstnance podnik může ocenit pohyblivou složkou platu.

Ve finančním zhodnocení se také setkáváme se zásadními chybami, v případě, že vedoucí nevysvětlí podřízeným, co vedlo ke stanovení výše odměny. Tímto hodnocení ztrácí motivační účinek. Další chybou je, když se vedoucí vyhýbají rozlišovat mezi dobrými a špatnými pracovníky.

Systematické hodnocení je zaváděno z důvodu zvýšení motivačního systému a současně, aby usměrnilo rozvoj zaměstnanců. Takové hodnocení se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech a skládá se z několika etap (sledování hodnoceného, příprava, hodnotící pohovor a opět sledování hodnoceného v dalším období). V dnešní době se s tímto typem hodnocení setkáváme prakticky ve všech našich firmách.

Víceúrovňové hodnocení nebo taky hodnocení 360° u nás není zatím tak rozšířené jako ostatní uváděné typy hodnocení. Vše funguje na principu hodnocení pracovníka z více pohledů – vedle hodnocení nadřízeného se používá sebehodnocení, hodnocení spolupracovníky na stejné úrovni řízení, hodnocení podřízenými a nezřídka i hodnocení obchodními partnery. Toto hodnocení používá několik kritérií, jako například odborná úroveň, organizace práce, týmová spolupráce, motivování, zvládání krizových situací atd., která jsou rozpracována do stupnic, například 1-7. Víceúrovňové hodnocení spočívá ve vysvětlení významu této akce a posléze vyplnění dotazníků všemi uvedenými stranami. Výstupy jsou obvykle grafy, které srovnávají:

- jednotlivé škálové hodnoty sebehodnocení,
- škálové hodnoty podle hodnotitele,
- průměrné škálové hodnoty podle spolupracovníků,
- průměrné škálové hodnoty podle podřízených,
- průměrné škálové hodnoty podle zákazníků.

Výsledkem je tedy zpětná vazba o názoru ostatních na svoji práci. Pracovník má tak příležitost se zamyslet nad sebou samým. Samotnou akci většinou zajišťují speciální pracovníci personálního oddělení nebo externí organizace a to z toho důvodu, aby tato hodnocení nebyla zneužita, proto se také jedná o anonymní dotazníky.

1.3.2 Proces evaluace

Obvykle můžeme proces hodnocení najít v interní směrnici nebo v jiném interním dokumentu. Měl by obsahovat následující podstatné informace:

Termín konání hodnocení

Musí být vybrán takový termín, aby byla zachována návaznost dalších procesů (změna mezd a odměn, tvorba rozpočtu na rozvoj zaměstnanců atd.), nesmí zasahovat do období s nejvyšší vytižeností zaměstnanců (hodnotitelů i hodnocených).

Časová posloupnost hodnocení

V organizacích s dobře fungujícím systémem interní komunikace se nejčastěji setkáváme s hodnotícími rozhovory na všech úrovních řízení současně, důležité je, aby v organizaci docházelo k efektivnímu sdílení informací. Co se týče organizací řízených „shora“, upřednostňuje se postup od top managementu směrem k nižším úrovním řízení. Naopak v organizacích řízených „zespoda“ a v „učících se organizacích“ je upřednostňován postup od nižších úrovní řízení po top management.

Kdo koho hodnotí

V tomto případě záleží hlavně na organizační struktuře podniku. V hierarchické organizační struktuře je vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným dán formální organizační strukturou. Takže hodnotitelem je přímý nadřízený a hodnocený je přímý podřízený. U podniků s maticovou organizační strukturou se hodnotitelem může stát každý, kdo přiděluje jinému zaměstnanci práci a následně ji kontroluje a vyhodnocuje. Ovšem schvalovací a rozhodovací pravomoc v oblasti řízení lidí zůstává pouze v rukách formálního přímého nadřízeného. Jestliže má hodnotitel za úkol hodnotit více než 15 zaměstnanců, je nasnadě zvážit, zdali je organizační struktura vhodná.

Způsob záznamu hodnocení

Seznam a umístění formulářů pro hodnocení, způsob jejich vyplňování a oběhu (komu a kdy je předat).

Vztah mezi systémem hodnocení a ostatními personálními systémy

Návaznost na odměňování, rozvoj, kariérní růst apod.

Metodické pokyny

Detailní popis kritérií a úrovní kompetencí, způsob vedení hodnotícího rozhovoru, způsob řešení rozporů aj.

Další povinnosti pro hodnotitele a hodnocené

Často se v podnicích setkáváme s přepjatou interní dokumentací, která mnohdy podléhá různým normám typu ISO, ale nikdo se jí neřídí. Při tvorbě interní dokumentace se doporučuje využívat procesního přístupu, který zdůrazňuje záznam informací z pohledu řízení daného procesu. Abychom předešli nesprávnému výkladu či kolizi mezi business plány a plány v oblasti řízení zdrojů, doporučuje se spolupráce personalistů s ostatními manažery (Pilařová, 2008).

1.3.3 Předmět evaluace

Hodnocení pracovníků je důležitou součástí řízení lidských zdrojů ve firmě. Je postaveno na různých typech kritérií, jež bývají v systému hodnocení kombinovány – jsou to ukazatele, plnění úkolů (cílů) a osobní kvality (kompetence).

Ukazatele

Jsou to objektivní kvantitativní údaje plnění úkolu pracovníkem. Jejich velkou výhodou je objektivita. Naopak za nevýhodu lze považovat nestejné podmínky, které mají různí pracovníci. Jako příklad nám poslouží regiony, kde má obchodník plnit smlouvy. Existují oblasti bohatší, kde jsou movitější klienti a nachází se zde více velkých firem. A naopak se vyskytují regiony chudé s minimem možností. Jsou střediska, kde je dosažení zisku snadnější, než na střediscích jiných. Z tohoto důvodu bývají ukazatele často stanoveny individuálně. Například níže uvedené ukazatele:

- počet vyrobených výrobků (kvantita) – výroba;
- množství nedodělků, chyb, zmetků (kvalita práce) – výroba;
- množství nehod a havárií – doprava;
- počet nebo objem získaných zakázek – obchod;
- podíl na trhu v daném regionu – obchod;
- zisk, produktivita práce na středisku atd. – manažeři;

- počet reklamací a stížností – všechny oblasti činnosti.

Plnění úkolů (cílů)

Většinou se jedná o úkoly, které vyplývají z předchozího hodnocení, ale někdy se může stát, že v průběhu hodnoceného období jsou vloženy aktuální úkoly nové. Často jsou úkoly určovány jako podněty k dosahování ukazatelů (reorganizace – nástroj zvýšení počtu výrobků, získání nového klienta – nástroj zvýšení objemu nových zakázek, absolvování školení o obchodní komunikaci – nástroj zlepšení podílu na trhu). Důležité je stanovit si, jak přesně má výsledek plnění vypadat, jinak může být hodnocení sporné. Můžeme hodnotit alternativně, což jednoduše znamená splněno nebo nesplněno. Nebo kvantitativně odhadem, například splněno na 100%, 70% atd.

Osobní kvality (kompetence)

Kompetence jsou založeny na hodnocení určité složky chování nadřízených (znalostí, dovedností, postoje). Jako podmínka pro plnění úkolů (cílů) jsou osobní kvality. V případě, že úkoly nejsou v plnění, se zajímáme, zda je to způsobeno nedostatky v určité osobní kvalitě. Kritéria subjektivní narážejí na potíže, která vyplývá z jejich podstaty – na subjektivní zkreslení:

- přílišná mírnost vedoucího,
- nadměrná přísnost vedoucího,
- sympatie či antipatie vůči některým pracovníkům atd. (Bělohávek, 2009).

1.3.4 Chyby při hodnocení

Aby byl výsledek relevantní a odrážel skutečný stav, musíme se při hodnocení vyvarovat chyb. Nejčastějšími chybami dle Wagnerové (2008) jsou:

Metodické chyby

- hodnocení osoby, nikoli výkonu
- ovlivnění náladou
- nedostatek informací

Politikaření, zvýhodňování přátel a známých

- záměrné zkreslení

Chyba centrální tendence

- malý kontrast

Chyba časového sledu (vzdálenosti)

- obdobně hodnotí kritéria jdoucí po sobě

Sériový efekt

- snižování diferencí při větším množství kritérií a hodnocených

Nesprávná měřítka

- příliš mírná měřítka: tendence nadhodnocovat kvalitu hodnocení, hodnotitel nechce žádnému pracovníkovi uškodit a posuzuje celou skupinu
- příliš přísná měřítka
- tendence k průměrnému hodnocení: hodnotitelé se brání používání krajních hodnot (především negativních); může se stát, že v průběhu posuzovatel stále snižuje rozdíly v hodnocení jednotlivých pracovníků a stále více se přibližuje k průměrným hodnotám

Egocentrická chyba

- hodnotitel posuzuje pracovníka podle sebe a vnáší své vlastní měřítko; podobné lidi hodnotí pozitivně

Kumulativní chyba

- hodnotitel předpokládá, že pokud hodnocený odváděl dobrý výkon v minulosti, musí být kladně hodnocen i nadále nebo naopak

Efekt nedávnosti

- hodnotitel posuzuje výkonnost pracovníka pod vlivem nedávných výsledků a nebere v úvahu výsledky za celé období; této chyby se hodnotitel může vyvarovat průběžným zapisováním výkonů pracovníka

Aroganční chyba

- názor posuzovatele nemusí být předem správný; tvrdohlavost a neústupnost není vždy dobrá vlastnost

Přehlušovací efekt

- malý počet dojmů přehlušuje ostatní, často podstatnější

Haló efekt

- hodnotitel posuzuje pracovníka na základě celkového dojmu a ne podle skutečně dosažených výsledků; kladné hodnocení získává pracovník, který více mluví, než pracuje

Efekt svatozáře

- všeobecná oblíbenost (nebo neoblíbenost) hodnoceného se přenáší i na hodnotitele

Vliv cizích názorů

- osobní slepota hodnotitele, dávají na řeči

Posuzovatel je „dobrotisko“

- efekt „Ježíška“, který naděluje i zlobivým dětem, protože mu jich je líto

Sympatie – antipatie

- hodnocení je zakresleno sympatií nebo antipatií hodnoceného k hodnotiteli; často vnáší do hodnocení osobní vztah k pracovníkovi (Wagnerová, 2008).

1.4 Odměňování

Odměňování tvoří nedílnou součást fungování společností. Rozlišujeme tradiční a modernější systém. Tradiční systém je zaměřen především na finanční odměňování, soustředí se teda převážně na mzdy a platy. Modernější přístup bere v potaz i širší hledisko, je zde tedy zahrnuta i nepeněžní forma odměňování a další výhody. Častým problémem, který se dnes vyskytuje téměř v každé organizaci, je nalezení souladu mezi ekonomickými možnostmi organizace a požadavky zaměstnanců, zajištění motivační funkce odměňování a

dosažení konkurenceschopnosti odměn vzhledem k vnějšímu okolí. (Šimková a Sakslová, 2013)

1.4.1 Cíle odměňování

Podle Šimkové lze formulovat hlavní cíle, které má proces odměňování následovně:

- Odměňování zaměstnance za jeho přínos pro organizaci a dosažený výkon
- Získání kvalifikovaných zaměstnanců
- Udržení již získaných zaměstnanců
- Zajištění konkurenceschopnosti odměn
- Motivace k vyšším výkonům
- Posílení morálky zaměstnanců a jejich chování dle představ společnosti
- Podněcování zájmu o zvyšování kvalifikace
- Zajištění rovnováhy mezi mzdou a hodnotou práce

1.4.2 Faktory a kritéria odměňování

Odměňování zaměstnance nezáleží pouze na subjektivním úsudku nadřízeného, ale svou roli zde hraje řada faktorů, které se dělí na vnější a vnitřní.

Mezi faktory **vnější** patří:

- Legislativní (mzdové předpisy)
- Podmínky na trhu práce
- Státní regulace
- Životní náklady
- Odbory v nepodnikové sféře a jejich působení

Mezi faktory **vnitřní** patří:

- Cíle a strategie organizace
- Strategie odměňování
- Ekonomické podmínky podniku
- Odbory a jejich působení v podniku
- Normy, typy vykonané práce (Šimková a Sakslová, 2013).

Dále musíme vzít v potaz další kritéria, za co bude zaměstnanec odměňován. Tato kritéria můžeme jednoduše rozdělit na obecná a specifická:

- Obecná kritéria – zaměřeno především na vzdělání a praxi
- Specifická kritéria – do této kolonky patří hlavně výsledky práce, chování, schopnosti a osobnost zaměstnance. Dostáváme se ovšem do sporu mezi objektivním a správným měřením (Kociánová, 2010).

1.5 Stimulace pracovního jednání

Motivace představuje vnitřní hnací sílu člověka, vede ho určitým směrem a zároveň usměrňuje a organizuje jeho chování. V případě, že chce pracovník dosáhnout maximální možné odměny bez jakékoliv námahy, tak se dostávají cíle zaměstnance a podniku do konfliktu. V opačném případě cíle podniku a zaměstnance splynou v jedno a nastávající stav přináší maximální užitek oběma stranám. Na pracovišti má stimulace jeden základní cíl, tím je ovlivnit motivaci pracovníků, tak aby byla jejich pracovní výkonnost co nejvyšší (Provazník, 1996).

1.5.1 Stimulační prostředky

Jelikož existuje pestrá škála potřeb lidí a jejich motivačních struktur, je stimulace zaměstnanců velice obtížný úkol. Dle Provazníka existuje 7 druhů stimulačních prostředků, které může zaměstnavatel použít k motivaci svých zaměstnanců.

Hmotná odměna

Nejčastěji se setkáváme s hmotnou odměnou ve formě peněz, jedná se o hlavní stimulační nástroj, protože pomocí peněz můžeme uspokojit větší množství svých potřeb (například i „luxusní potřeby“). Mezi peněžní nástroje spadá mzda, plat, prémie, odměna za vyšší výkon atd. (Provazník, 1996).

Další možností hmotné odměny je například služební automobil, který je možné využívat i k soukromým účelům, sleva na zboží, zvýhodněné půjčky pro zaměstnance, důchodové či jiné nadstandardní pojištění, příspěvky na kulturu a sport formou poukázek, zaměstnanecké akcie apod. Pokud jsou tyto odměny použity ve správnou chvíli a jsou-li správně cíleny, podněcují zaměstnance více než peníze, protože člověk z nich vycítí zájem podniku o svou osobu a získá pocit důležitosti. Tím pádem se mu i zvyšuje sebevědomí, získává pocit odpovědnosti a sounáležitosti, z čehož plyne i identifikace s cíli podniku.

Aby stimulace měla co nejvyšší účinek, musíme se řídit základními pravidly, mezi které patří:

- Existence přímého vztahu hmotné odměny k výkonu
- Odměny následují co nejdříve po skončení výkonu (nikdy by neměly předcházet)
- Musí být vazba mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by měla vždy přicházet za určitý výkon a pracovník by měl přesně vědět za jaký.
- Předem by měla být stanovena pravidla vymezující, kdy si pracovník svou odměnu zaslouží a jakých výkonů musí dosahovat (Provazník, 1996, str. 169-170).

Obsah práce

Stimulace v této oblasti je u každého zaměstnance odlišná. U někoho se jedná o potřebu uplatňovat své tvořivé a systematické myšlení, možnost uplatnění své autonomie či touha a

potřeba pečovat o ostatní. Jiné lidi naopak motivuje apel moci a hrdost (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Povzbuzování

Je to neformální hodnocení, kde jsou zvýrazněny pozitivní prvky zaměstnance. Vedoucí musí u svých zaměstnanců hledat a podporovat dobré výsledky. Stimulace v této oblasti je u každého zaměstnance odlišná, u někoho se jedná o potřebu uplatňovat své tvořivé a systematické myšlení, možnost uplatnění své autonomie či touha a potřeba pečovat o ostatní. Jiné lidi naopak motivuje apel moci a hrdost (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Většinou se setkáváme s neveřejným hodnocením, ale jsou i případy, kdy může dojít k hodnocení veřejnému. Například na poradách nebo výsledkových tabulích, mohou být dobré výsledky uvedeny, záleží samozřejmě na firemní kultuře společnosti. V neposlední řadě se používá formální zhodnocení, například na firemním večírku, kde jsou oceněni nejúspěšnější zaměstnanci v daném časovém období.

Atmosféra pracovní skupiny

Atmosféra se vyvíjí uvnitř skupiny v průběhu jejího fungování. Velký vliv na ní mají její členové, ale podílet se na ní může i zaměstnavatel. Uvnitř pracovní skupiny zpravidla členové porovnávají dosažených výsledků z dosažených činností a předávají si zkušenosti (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012). Je také důležité, aby lidé z této skupiny měli kladný vztah se zaměstnavatelem, tak aby skupinu respektoval a choval se k ní spravedlivě. Pro vytvoření kladného vztahu by měl zaměstnavatel dodržovat tyto zásady:

- všem členům pracovní skupiny jsou jasné její cíle,
- vztahy ve skupině jsou jasné a průhledné,
- se všemi členy se jedná spravedlivě,

- problémy se řeší bezprostředně,
- je podporováno kooperativní jednání a iniciativa skupiny,
- tlumí se excentrické a destruktivní chování,
- stanovuje se konkrétním lidem odpovědnost za konkrétní úkoly (pokud je to možné),
- skupině je ponechána autonomie v rozhodování o skupinových otázkách,
- vztahy ve skupině prostupují i do volnočasových a společenských aktivit,
- skupině je poskytována zpětná vazba a ta se vyžaduje i od ní (Provazník, 1996, str. 170 - 176).

Pracovní podmínky

Je to soubor působících faktorů na činnost jednotlivce. Do této kategorie řadíme například hluk, světlo, osobní pomůcky, technické vybavení pracoviště a další (Štikar a kol., 2003). Kvůli neustálému zlepšování vztahu mezi zaměstnancem a podnikem je důležité, aby podnik tyto pracovní podmínky neustále zlepšoval.

Důležité je taky pracovní místo vhodně uspořádat, aby se mohli pracovníci pohybovat účelně. Zapotřebí je také zvolit správnou intenzitu osvětlení, vyhnout se rušivým elementům, abychom nesnížili pracovní výkonnost. Vyhovující musí být také teplota, vlhkost nebo znečištění ovzduší (Provazník a kol., 2002).

Identifikace s prací, profesí a podnikem

Jestliže člověk chápe práci jako součást svého života, tak můžeme konstatovat, že je plně identifikovaný s prací. Úspěchy jsou pro takového člověka velmi důležitým měřítkem vlastního sebehodnocení. Ztotožnění se svou profesí rozumíme to, jak vhodně si jedinec svou profesi zvolil, ale stejně tak i schopnost člověka překonat rozdíly mezi původní

představou o profesi a její skutečnou podobou. Nezbytné je i přijetí cílů organizace a ztotožnění se s nimi. Jsou-li všechny tyto podmínky naplněny, můžeme potom hovořit o propojení identifikace s prací, profesí a podnikem. Toto propojení zákonitě povede k vysoké výkonnosti pracovníka.

Externí stimulační faktory

Jedná se především o faktory, které přesahují podnikový rámec, jako například image podniku, jeho pověst a prestiž. Společnost s dobrou image má výborný předpoklad k lepšímu uplatnění výrobků, získání kvalitních zaměstnanců a jejich správné stimulaci.

Dalšími faktory jsou rodinné prostředí a vztahy, očekávání v rámci sociálního okruhu člověka apod. Například očekávání úspěchu od rodiny či známých stimuluje člověka. Znalost tohoto individuálně utvářeného stimulačního pole je pro vedoucího velice prospěšná. Může buď podpořit pozitivní síly, nebo bojovat proti silám negativním (Provazník, 1996).

1.5.2 Pracovní spokojenost

Pro správný chod organizace je pracovní spokojenost zaměstnanců nezbytná. Ovšem i spokojený a motivovaný pracovník nemusí být zcela plně výkonný. Nejen podmotivovaný zaměstnanec podává nízký výkon, ale stejně tak i přemotivovaný (Wagnerová, 2008).

Musíme brát v potaz, že spokojenost je individuální věc a v průběhu života se mění. Postavení ve společnosti, své úspěchy v osobním i pracovním životě a celkovou životní úroveň bude každý člověk vnímat jinak. Nedá se vždy mluvit o spokojenosti a nespokojenosti, ale nastávají i situace, které jsou méně nebo více příznivé (Kocianová, 2010).

Dbát o zvyšování motivace a nabízet pracovníkům větší samostatnost ve své práci je nezbytné. Důležité je dát pracovníkům zpětnou vazbu, ať už se jedná o pochvalu nebo naopak o pokárání. Poučení se z chyb pomůže zaměstnanci odvádět lepší práci v budoucnu (Kocianová, 2010).

V roce 2010 uvedla Kocianová ve své práci vlivy na pracovní spokojenost, podle této publikace je spokojenost a nespokojenost obecně ovlivněna těmito faktory:

Posilování spokojenosti:

- spravedlivá personální politika,
- nenadhodnocené pracovní cíle,
- nestereotypní a rozmanitá práce,
- odpovídající autonomie k dané pracovní pozici,
- finanční ohodnocení,
- kladné mezilidské vztahy.

Zeslabování spokojenosti:

- časový stres a pracovní zátěž,
- nespravedlivý přístup od nadřízených,
- sociální problémy na pracovišti,
- nedostatek času na osobní život (Kociánová, 2010).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V praktické části mojí práce se budu zabývat charakteristikou vybrané společnosti a jejich zaměstnanců, popisem současného stavu motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Hlavní část tvoří dotazníkové šetření a jeho následné vyhodnocení. Na základě výsledků, získaných v této části, navrhuji případné změny v procesu motivace a evaluace zaměstnanců.

2.1 Charakteristika společnosti

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolil analýzu motivace a evaluace ve společnosti Vodovody a kanalizace Břeclav a. s.

V této části je popsána uvedená organizace, její historie, základní strategie a cíle, postavení na trhu a organizační struktura podniku. Veškeré informace jsem čerpal z interních dokumentů společnosti a z katalogu firmy.



Obrázek 4: Logo společnosti Vodovody a kanalizace Břeclav a. s. (www.vak-bv.cz)

2.1.1 Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	Vodovody a kanalizace Břeclav, a. s.
Hlavní sídlo:	Čechova 1300/23, Břeclav
Identifikační číslo:	49455168
Právní forma:	akciová společnost

Datum založení: 25. 10. 1993

Základní kapitál: 1 135 485 000,- Kč

Způsob jednání: Jménem společnosti jednají buď společně všichni členové představenstva, nebo společně předseda a místopředseda představenstva, nebo společně předseda nebo místopředseda představenstva a jeden člen představenstva, nebo jeden člen představenstva, který je k tomu zmocněn.

Předmět podnikání: Provozování vodovodů a kanalizací

Majitelé více než 5 % akcií společnosti dle stavu k 31. 12. 2016:

- Město Břeclav – 25,24% akcií,
- Město Pohořelice – 11,68% akcií,
- Město Hustopeče – 11,69% akcií,
- Město Mikulov – 8,01% akcií,
- Obec Lednice – 5,80% akcií.

2.1.2 Historie podniku

Společnost Vodovody a kanalizace Břeclav, a.s. byla založena dne 25. 10. 1993 v souvislosti s druhou vlnou velké privatizace. Zapsána do obchodního rejstříku byla dne 1. 1. 1994, vedeného u Krajského soudu v Brně, oddíl B, vložka 1176. Svoji činností navázala na dlouholetou tradici vodárenství na Břeclavsku, která je spjatá s nebývalým rozmachem podnikání v Břeclavi i v jejím okolí po vybudování železnice a příjezdu prvního vlaku od Vídně dne 6. června 1839 a následným růstem počtu obyvatelstva. Vznikla tak potřeba pitné vody, kterou nedostatečně zajišťovaly místní studny.

2.1.3 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání je zásobování obyvatelstva a podnikatelské sféry územního celku Břeclav pitnou vodou, odvádění a čištění odpadních vod. Společnost provozuje vodohospodářská zařízení v 73 městech a obcích Břeclavska, Hustopečska, Mikulovska a Pohořelicka. Jedná se o tři úpravní vod (Břeclav – Kančí obora, Lednice a Zaječí),

vodojemy, 8 skupinových vodovodů (Hustopeče, Velké Pavlovice, Mikulov, Dolní Dunajovice, Novosedly, Podluží, Břeclav a Pohořelice), 12 samostatných vodovodů a 17 čistíren odpadních vod. Dohromady provozuje 972,006 km vodovodních a 304,267 km kanalizačních sítí. Celkový roční objem vyrobených pitných vod je 6 502 924 m³ a vyčištěných odpadních vod je 5 277 000 m³. Obsluhuje tak území okresu Břeclav a zajišťuje pitnou vodu pro 111 060 obyvatel okresu a odkanalizování odpadních vod pro 68 995 obyvatel okresu. V současné době ve společnosti pracuje 224 zaměstnanců.



Obrázek 5: Zázemí společnosti - pobočka Břeclav (www.vak-bv.cz)

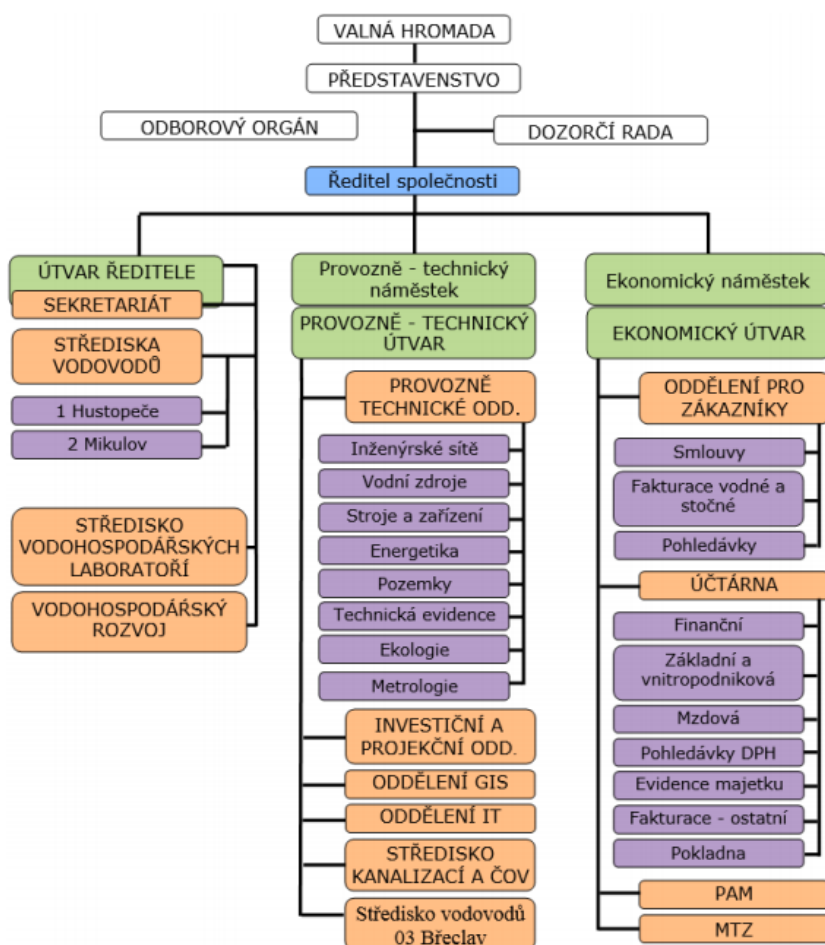
2.1.4 Cíle a vize společnosti

Hlavním cílem společnosti Vodovody a kanalizace Břeclav a.s. není maximalizace tržní hodnoty či zisku, jako je to u běžných firem, ale zabezpečení bezproblémového a nepřetržitého zásobování obyvatelstva a průmyslu kvalitní pitnou vodou, odvádění odpadních vod, jejich čištění v čistírnách odpadních vod a poskytování dalších služeb v této oblasti. To vše za co možná nejnižší cenu.

Vize společnosti je být inovativní, moderní, ryze českou společností, vlastněnou městy a obcemi regionu Břeclavska. Denně do kohoutků domovů občanů a firem regionu dodávat kvalitní pitnou vodu, kterou po jejím použití vrátí zase čistou do přírody, a tak dle jejich možností přispívat k trvalému uchování zdravého životního prostředí na Břeclavsku.

2.1.5 Organizační struktura

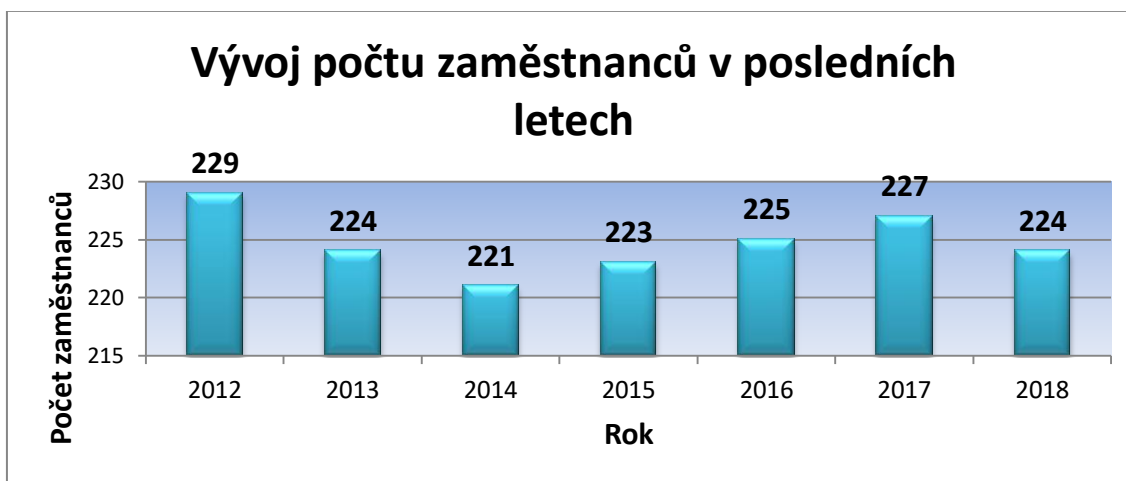
Organizační struktura společnosti je tvořena následovně, nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. V běžném chodu vede společnost jmenovaný ředitel, ta je dále rozdělena na 3 samostatné útvary, a to technický, ekonomický a útvar ředitele. Bližší rozdělení je uvedeno na následujícím schématu.



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti (výroční zpráva 2018)

2.2 Zaměstnanci společnosti

Počet zaměstnanců společnosti se příliš nemění, za posledních několik let se jejich počet pohybuje neustále mezi 220 – 230 zaměstnanci a momentálně je na hodnotě 224 zaměstnanců. Z toho jich pracuje 115 v provozu vodovodů, 54 v provozu kanalizací a ČOV, 14 v laboratořích a 41 ve vedení a správě společnosti.



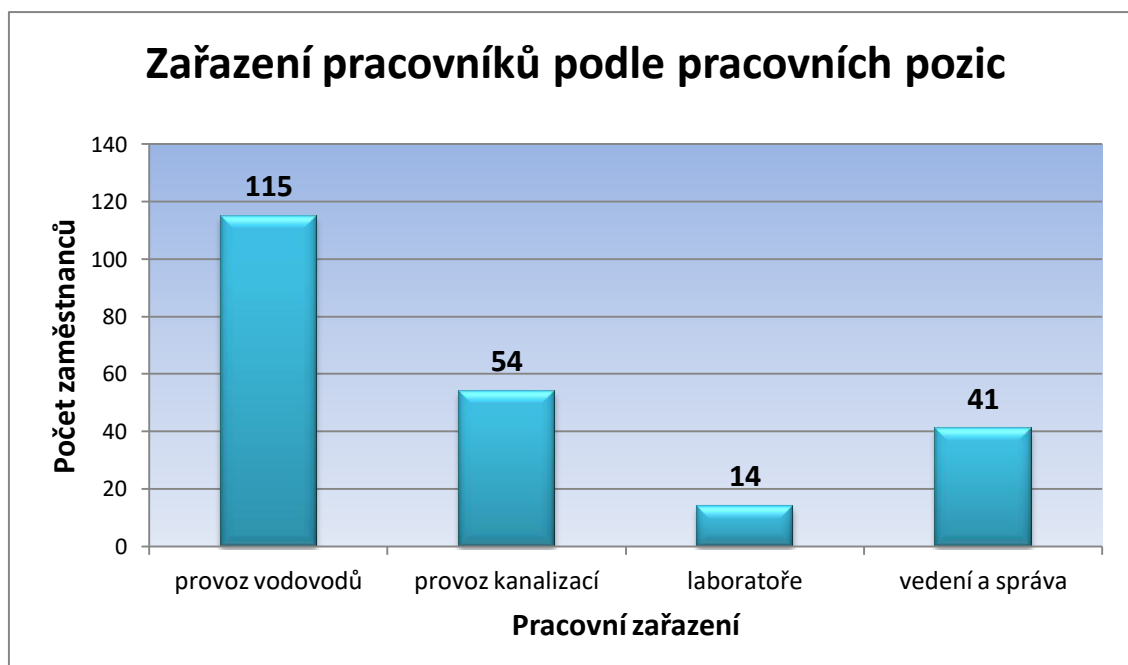
Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v období let 2012-2018 (vlastní zpracování)

2.2.1 Pracovní zařazení pracovníků

Momentálně ve společnosti pracuje 224 zaměstnanců, které můžeme dle pracovního zařazení rozdělit na 4 různé úseky. Nejpočetnější je úsek vodovodů, ve kterém pracuje více než polovina všech zaměstnanců společnosti (115). Do této skupiny patří zámečníci, elektrikáři, vodaři a vodárenští dělníci. Další skupinou je provoz kanalizací, kde pracuje 54 zaměstnanců, převážně jde o dělnické pracovníky.

Ve vedení a správě podniku pracuje 41 lidí, jedná se hlavně o vedoucí pracovníky jednotlivých úseků, hlavní ekonom, účetní, mzdoví účetní a další administrativní pracovníci.

Nejmenší co do počtu pracovníků je úsek laboratoří, ve kterých pracuje pouze 14 zaměstnanců, jejich hlavní náplní práce je kontrola dodávky kvality pitných vod a kontrola vypouštěné odpadní vody zpět do koloběhu.

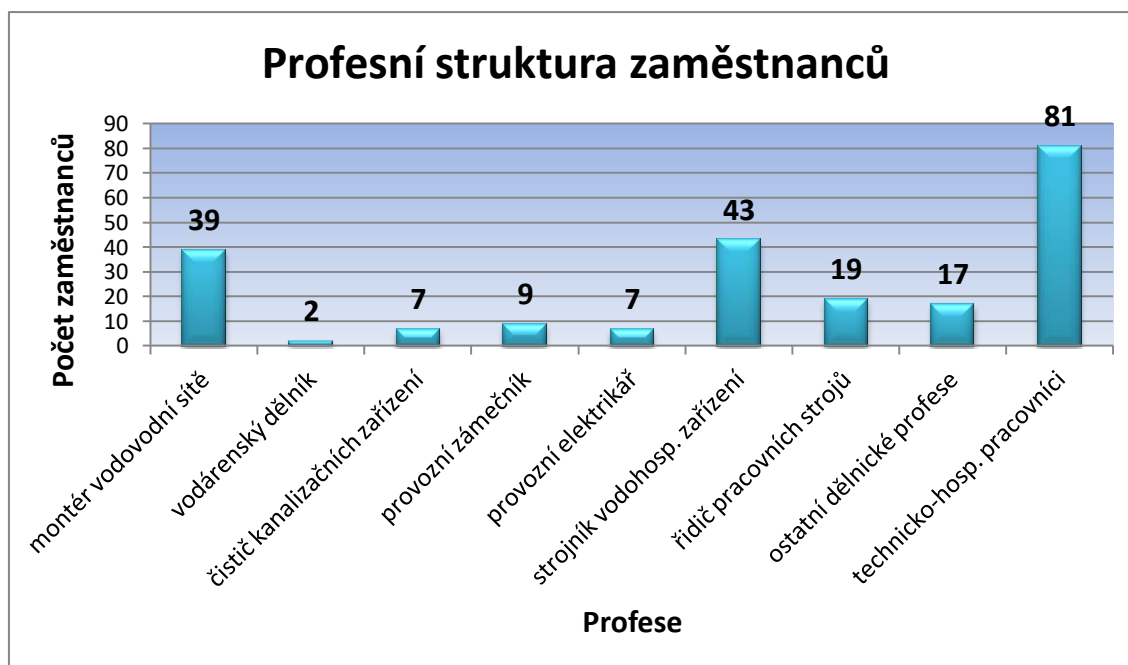


Graf 2: Pracovní zařazení zaměstnanců (vlastní zpracování)

Dalším způsobem jak lze od sebe odlišit zaměstnance, je dělení podle jejich vykonávané profese. Z tohoto pohledu můžeme vyčíslit, že největší profesní skupinou ve společnosti jsou technickohospodářští pracovníci (81), jedná se o více než jednu třetinu všech zaměstnanců ve firmě. Hlavní náplní jejich práce je zajišťovat bezproblémový chod společnosti v rámci legislativy

Další velkou profesní skupinou jsou strojníci vodohospodářských zařízení s počtem 43 lidí, kteří se starají hlavně o hladký chod úpraven vod, vodojemů, čerpacích stanic a celkového dodávání pitné vody do sítě.

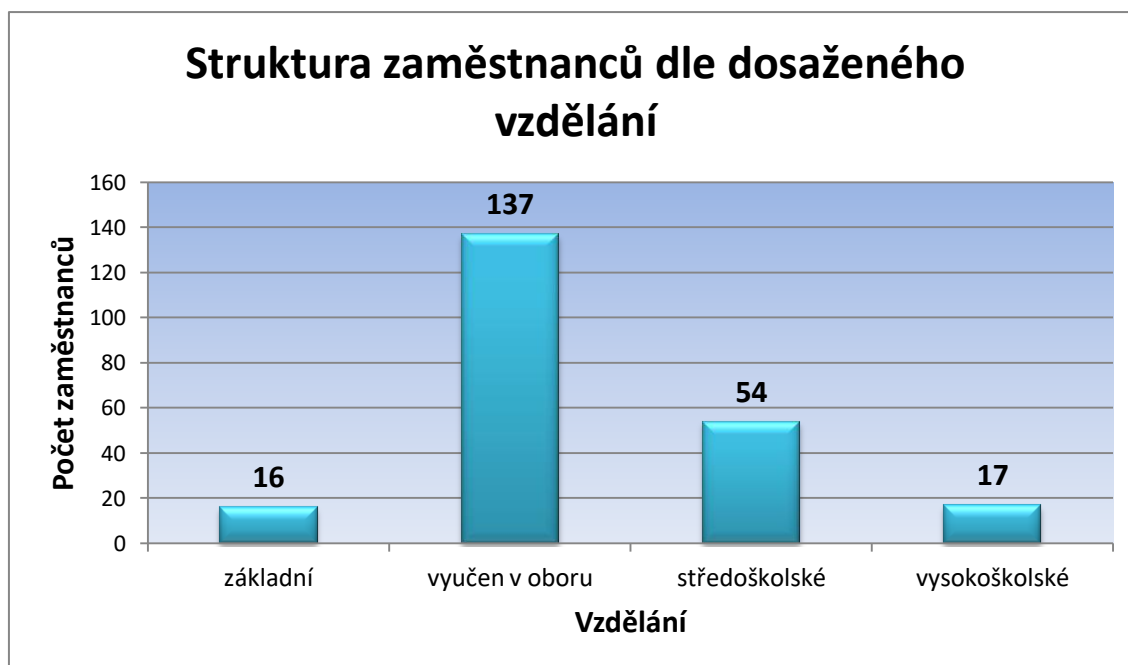
Zmíním ještě profesi montér vodovodní sítě, která je s počtem 39 lidí třetí nejpočetnější. Montér má na starosti opravu stávajících potrubí, vodovodní nebo kanalizační sítě.



Graf 3: Profesní struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)

2.2.2 Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Jak již vyplynulo z předchozích kapitol, v současné době společnost zaměstnává 224 osob a z toho většina pracuje na dělnických pozicích. Tomu odpovídá i následující graf, který ukazuje, na jaké nejvyšší vzdělání zaměstnanci dosáhli. Nejvíce lidí (137), je vyučeno v oboru. Jedná se zejména o kvalifikované dělníky, kteří mají výuční list. Dále společnost zaměstnává velký počet zaměstnanců s maturitou (54), jsou to zejména administrativní pracovníci, účetní, obchodní referenti apod. Zaměstnanců s vysokoškolským titulem je 17, přitom se jedná hlavně o vedoucí jednotlivých úseků a pracovníky působící ve vedení společnosti.



Graf 4: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)

2.3 Analýza současného stavu

Motivace zaměstnanců společnosti Vodovody a kanalizace Břeclav a.s. probíhá mnoha způsoby, ať už se jedná o prémie v jednotlivých odděleních nebo zaměstnanecké výhody. Pro některé zaměstnance může být motivující třeba modernizace pracovního prostředí, případně pochvala od nadřízeného. V následujících podkapitolách se na tyto faktory zaměřím detailněji a bude se je snažit co nejlépe popsat.

2.3.1 Motivační program

Jedná se o interní dokument společnosti, který shrnuje všechny formy motivace ve společnosti Vodovody a kanalizace Břeclav a.s.

Jeho úkolem je vytvořit takové podmínky, aby pracovníci společnosti pracovali s maximálním úsilím a co nejlépe využívali svoje pracovní dovednosti. Motivační program navazuje na základní materiály interního řízení firmy, tedy na organizační, pracovní a mzdový řád. Dále navazuje na systém hodnocení zaměstnanců a na dokumenty systému řízení jakosti. Motivační program vypracovává ředitel společnosti ve spolupráci s vedením

společnosti, veškeré podněty na změny v tomto předpise musí být uplatňovány u ředitele společnosti. Všichni zaměstnanci společnosti jsou povinni motivační program dodržovat, stejně tak i zaměstnavatel. Vedoucí pracovníci jednotlivých úseků jsou povinni všechny svoje podřízené s tímto předpisem seznámit.

a.) Finanční motivace

Hlavním prvkem této složky je mzda, složená ze dvou složek:

Základní složka - závisí na složitosti, dlouhodobé výkonosti a namáhavosti vykonávané práce. Také se bere v potaz požadovaná kvalifikace pro práci a zodpovědnost, kterou za vykonanou práci zaměstnanec má.

Pobídková složka - výše pobídkové složky závisí na pracovním výkonu a na dosažených výsledcích hospodaření daného pracovního útvaru. Tato složka může také záviset na výsledcích hospodaření celé společnosti.

Základní složky mezd

Skládá se ze 4 dílčích částí:

Smluvní plat - vede zaměstnance ke zvyšování jejich pracovních dovedností a vysoké dlouhodobé pracovní výkonnosti. Přejímá zodpovědnost a vyrovnání se s pracovními podmínkami, ve kterých pracovním musí vykonávat práci.

Osobní hodnocení - tato složka mzdy by měla hlavně motivovat k pracovní kázni, dodržování pokynů vedoucích pracovníků a udržování dlouhodobě vysoké výkonnosti pracovníka. V potaz se bere i budování dobrých vztahů na pracovišti a solidarita vůči kolegům.

Příplatky - vyskytují se spíše u zaměstnanců v terénu, jedná se o práci přes čas, práce ve ztížených pracovních podmínkách nebo práce o víkendech a svátcích.

Výkonnostní prémie - slouží ke zvýšení motivace k pracovnímu výkonu, mohou ji dosáhnout jen někteří zaměstnanci na určitých pozicích.

Pobídkové složky mezd

Jedná se o prémie, které motivují zaměstnance k dosahování zisku společnosti a úspoře nákladů. Podíly na vytvořených hospodářských výsledcích či mimořádné odměny, které oceňují za mimořádné přispění ke zvyšování rentability společnosti. Dále je oceněno mimořádné úsilí jednotlivců, které mělo přínos k vyřešení složitých situací a úkolů.

b.) Motivace ke vzdělání

Základním bodem motivace ke vzdělání je naplnění kvalifikačních předpokladů pro vykonávání odborných prací. Dále je nutné dosahovat pozitivních výsledků v pravidelných hodnoceních zaměstnanců, v kterých se hodnotí i míra plnění kvalifikačních předpokladů a jejich úroveň.

Motivace ke vzdělávání je podnikem podporována několika způsoby. Například v každodenní činnosti je zaměstnancům prezentováno, že vzdělávání je nedílnou součástí a trvalou prioritou společnosti. Zpracování ročních plánů ohledně vzdělávání zaměstnanců a jejich pečlivá realizace. A hlavně propojení systému vzdělávání s pravidelným hodnocením a mzdovým systémem společnosti.

Hlavní činnosti, jak podpořit vzdělávání a kvalifikaci zaměstnanců ve společnosti jsou:

Vnitropodniková školení - musí se týkat většího počtu zaměstnanců, kteří se školí v odlišných oblastech, např. oddělení laboratoře, strojníci vodohospodářských zařízení, montéři vodovodní sítě a další.

Externí kurzy - týkají se pouze vybraných zaměstnanců, kteří na specializované kurzy a školení mohou jezdit po malých skupinkách. Důležité je, aby jim podnik uhradil cenu kurzu a cestovné.

Studijní volno - určené hlavně pro zaměstnance ve vedení společnosti. Tito zaměstnanci absolvují např. jazykový kurz nebo odbornou školu.

c.) Motivace k vytváření dobrých vztahů ve společnosti

Aby byly zajištěny dobré vztahy na pracovišti, společnost pracovníky motivuje následovně:

- Při jednání vedoucích pracovníků s podřízenými je nutné dodržovat zásady etického jednání a v rámci všech interních předpisů a pravidel vycházet zaměstnanců co největším způsobem vstříc. Například poskytováním dostatečného množství informací a prostoru pro komunikaci uvnitř společnosti nebo obstaráváním speciálního náradí a mechanismů.
- Dlouhodobě věnovat zájem o zlepšování a modernizaci pracovních podmínek a pracovního prostředí, aby se zaměstnanci cítili pohodlně při plnění pracovních úkolů. Důležité je dbát i psychologickým faktorům pracovníků.
- Dovolí-li finanční stav podniku, je na místě organizování společenských, kulturních a případně i sportovních akcí, kde se zpravidla budují dobré vztahy zaměstnanců. Jedná se hlavně o Vánoční večírky, společenské večery a kulturní akce (zakoupení vstupenek).

2.3.2 Pracovní doba a evidence docházky

Zaměstnanci Vodovodů a kanalizací Břeclav mají pevnou pracovní dobu. Ráno se pracovníci dostavují na 7. hodinu ranní a pracují až do 15. hodiny. Za týden tedy zaměstnanci musí odpracovat 37,5 hodiny, pokud nastane situace, že mají odpracováno hodin více, je možné si tyto hodiny vybrat během tohoto měsíce nebo během měsíce následujícího.

Evidence docházky probíhá tak, že každý zaměstnanec se ráno ihned po příchodu do práce přihlásí čipovou kartou na vrátnici, stejný postup se opakuje na konci pracovního dne, když se čipovou kartou na stejném místě musí každý pracovník odhlásit. K evidenci docházky v systému mají přístup pouze vedoucí pracovníci. Plánují-li si zaměstnanci dovolenou nebo návštěvu lékaře, tak mají dvě možnosti. Tou první možností je nahlásit datum a čas svému přímému nadřízenému, který tento zápis provede do systému, nebo využijí druhou možnost a provedou zápis do systému osobně.

V případě jakýchkoliv nejasností je vedoucí pracovník povinen vzniklou situaci řešit s danou osobou, aby vše bylo v souladu s kolektivní smlouvou.

2.3.3 Systém odměňování

Současný systém odměňování zaměstnanců se řídí podle zákoníku práce, zákona č. 262/2006 Sb., a vztahuje se na všechny zaměstnance společnosti. Za vykonanou práci náleží zaměstnanci mzda, která je u každé pozice rozdílná.

Primárně je tvořena:

- pevnou hodinovou sazbou,
- bonusy
- speciálními odměnami pro zaměstnance.

Pevná hodinová sazba je stanovena ve výši minimálních mzdových tarifů, které jsou dány podle Nařízení vlády č. 567/2006 sb. o minimální mzdě. Další bonusy a odměny zaměstnanců se odvíjí od vykonané práce.

2.3.4 Benefity

Společnost nabízí široké množství benefitů. Tato oblast se dá považovat za velmi významnou z hlediska motivace a budování loajality u zaměstnanců, a proto k ní tak společnost přistupuje.

Mezi hlavní poskytované benefity patří:

1. 5 týdnů dovolené

Zaměstnanci mají k dispozici 5. týdnů dovolené za rok, což je o jeden týden více, než je dle zákonné výše.

2. Stravenky

Jelikož se v podniku nevyskytuje žádné závodní stravování, tak zaměstnanci navštěvují v době oběda okolní restaurace, kde si mohou za stravenky koupit oběd,

případně si objednat jídlo s dovážkou. Všichni zaměstnanci dostávají jednu stravenka v nominální hodnotě 100 Kč na směnu.

3. Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnanci, kteří ve firmě pracují déle než jeden rok, mohou využít příspěvek na penzijní připojištění ve výši 1 000 korun.

4. 13. plat

Tento benefit je vyplácen pololetně na účet zaměstnanců. K červnové a listopadové výplatě zaměstnanci tedy obdrží vždy jednu polovinu 13. platu.

5. Sick days

Jinak řečeno zdravotní volno, jsou nepracovní dny, které zaměstnanec může (ale nemusí) čerpat pro řešení své krátkodobé pracovní neschopnosti. Tuto zdravotní indispozici nemusí dokládat žádnou lékařskou zprávou či potvrzením. Vhodné je to především pro zotavení z nachlazení, virózy nebo jiným zdravotním potížím.

Oproti dočasné pracovní neschopnosti je zaměstnanec placen, jako by byl v práci. Pracovníci mají k dispozici 5 takových dní, ovšem můžou využít maximálně 2 v jednom měsíci.

6. Lékařské prohlídky

Každé středisko má svého doktora jinde, v případě břevclavské pobočky se ordinace vyskytuje na poliklinice. Stačí pouze výpis z karty od praktického lékaře a zaměstnanci se mohou telefonicky objednat.

7. Odměna k jubileu

Zaměstnanci, kteří oslaví 50. narozeniny, dostanou jako jednorázovou odměnu 8 000 korun, stejně tak u zaměstnanců, kteří u společnosti pracují 20 let. Přitom ještě do nedávna tato částka v obou případech byla 4 000 korun.

2.3.5 Evaluace zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců považuji za nedílnou součást každé firmy u nás. Ve společnosti Vodovody a kanalizace Břeclav a. s. je systém hodnocení zaměstnanců velice prostý, provádí ho vedoucí zaměstnanec každého úseku. Toto hodnocení je nutné provádět jedenkrát ročně a skládá se z bodového ohodnocení, které je následně doplněno hodnocením slovním.

Z dobrého hodnocení pro zaměstnance neplyne žádná finanční odměna, cílem je pouze posoudit pracovní výkon jednotlivců v daném časovém období. Vedoucí pracovník se pokouší odhalit silné a slabé stránky svých podřízených a hledá způsob, jak silné stránky ještě lépe zdokonalit a slabé stránky potlačit.

Hodnocení je psáno elektronickou formou a není zpřístupněno samotným zaměstnancům, tudíž nemají možnost se vůči tomuto hodnocení odvolat nebo ho alespoň diskutovat s nadřízeným pracovníkem.

2.4 Použité metody

V této části shrnu metody, které jsem použil při získávání informací o společnosti. Následně zde popíšu, jak v současnosti v podniku funguje motivační program, zaměstnanecké benefity, proces hodnocení zaměstnanců a následný systém jejich ohodnocení.

2.4.1 Dotazníkové šetření

Pro vypracování této práce byl stěžejním bodem anonymní dotazník, díky němuž jsem analyzoval stav motivace a systém hodnocení ve společnosti. Z následných výsledků jsem vypracoval návrhy a doporučení, které povedou ke zlepšení současné situace ve firmě.

2.4.2 Rozhovor

Potřebné informace pro lepší pochopení současného stavu motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců jsem získal metodou polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí úseku laboratoří.

2.4.3 Analýza interních dokumentů

K přesnému určení počtu zaměstnanců, jejich kvalifikaci a dalším informacím podobného typu jsem musel prozkoumat interní směrnice a výroční zprávy, které jdou do určité míry i dohledat na internetu. K dohledání informací ohledně motivačního programu mi posloužila kolektivní smlouva z roku 2018.

2.5 Dotazníkové šetření

Abych co nejlépe porozuměl názorům zaměstnanců na současnou situaci ohledně jejich motivace, sestavil jsem dotazník, složený z 25 otázek. Struktura otázek byla kladena tak, aby se respondenti nebáli pravdivě odpovídat a dostalo se mi pravdivých a upřímných odpovědí.

2.5.1 Popis dotazníku

Dotazník byl zcela anonymní a skládal se z níže uvedených oddílů.

a.) Identifikační otázky

Zde jsem zjišťoval obecné informace o dotazovaných. Zajímalo mě jejich pohlaví, věk, v jakém působí oddělení a jak dlouhou dobu ve firmě pracují. V této části se tedy nacházely 4 otázky.

b.) Motivace

V tomto oddílu jsem kladl otázky ohledně systému motivace a na samotnou motivaci dotazovaného. Zajímaly mě také motivační prvky, které by dotazovaní uvítali, a pomohly by motivovat zaměstnance k vyšším výkonům. V neposlední řadě mě zajímalo, jestli jsou

spokojení v kolektivu, ve kterém pracují a jestli přemýšlejí o změně zaměstnání. Do sekce ohledně motivace jsem zařadil 10 otázek.

c.) Mzdy a benefity

Dále jsem se dotazoval na spokojenost zaměstnanců s výší jejich mzdy a také jestli si myslí, že jejich mzda odpovídá jejich odvedenému pracovnímu výkonu. Zaměřil jsem se také na benefity, které zaměstnanci nejčastěji čerpají, posléze jsem zjišťoval jaké benefity by zaměstnanci využili, pokud by je měly k dispozici.

d.) Hodnocení

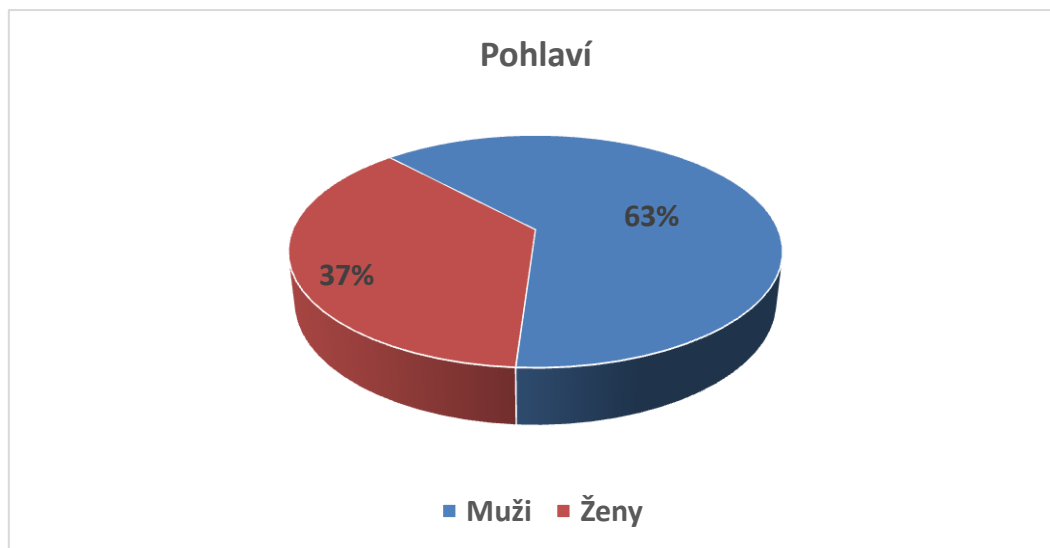
V poslední části dotazníku se vyskytovaly 3 otázky. Zajímalo mě, jestli zaměstnanci vnímají jejich hodnocení od nadřízeného jako spravedlivé a jestli toto hodnocení s nadřízeným pravidelně diskutují. Poslední otázka zjišťovala, jestli zaměstnanci k tomuto hodnocení mohou říct svůj názor.

2.5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Pomocí dotazníku jsem oslovil všech 117 zaměstnanců na nejpočetnější pobočce v Břeclavi. Vyplněných dotazníků se mi vrátilo zpět v počtu 93, návratnost byla tedy 81%. Rozhodl jsem se zaměřit pouze na břeclavskou pobočku, a to z toho důvodu, že mi personální oddělení podniku nedovolilo dotazník zaslat zaměstnancům elektronickou formou. Musel jsem tedy dotazníky vytisknout a oslovit zaměstnance na zmíněné pobočce. Níže v další podkapitole důkladněji rozeberu jednotlivé otázky s pomocí grafů a tabulek.

1. Pohlaví

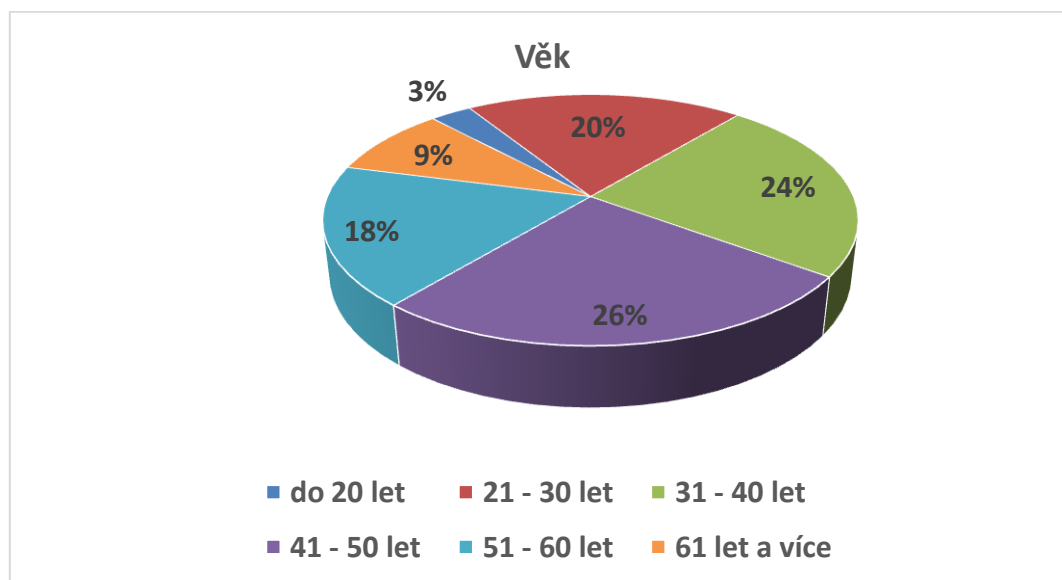
V první otázce jsem se ptal na pohlaví respondentů, abych zjistil, jaké skupiny lidí se dotazníku účastnily. Z tohoto grafu je patrné, že se dotazníku zúčastnilo více mužů. Konkrétně se dotazníkového šetření zúčastnilo 59 mužů a 34 žen. Procentuálně vyjádřeno bylo 63% mužů a 37% žen. Tento výsledek bych zdůvodnil složením zaměstnanců v podniku, protože zde pracuje mnohem více mužů než žen, jedná se především o pracovníky na manuální práci.



Graf 5: Pohlaví

2. Věk

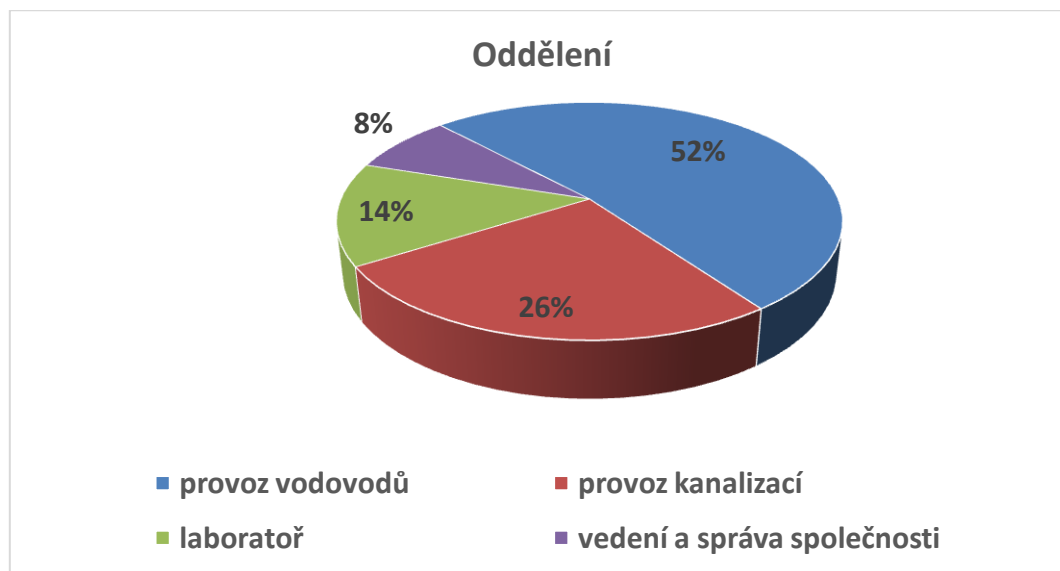
Druhá otázka měla opět informativní charakter, chtěl jsem zde zjistit věkové složení zaměstnanců. Z vyplněných dotazníků vyplynulo, že nejpočetnější skupinou jsou pracovníci ve věku 41 - 50 let, těsně za touto skupinou se nacházeli pracovníci ve věku 31 - 40 let. Naopak nejméně lidí se vyskytovalo ve skupině do 20 let. Lze tedy konstatovat, že ve společnosti pracuje velké množství starších zaměstnanců, jelikož pro vykonávání práce ve většině pracovních pozic jsou důležité jejich zkušenosti a získané know-how.



Graf 6: Věk

3. Oddělení

Zjišťoval jsem také, v jakém oddělení respondenti pracují. Nebylo velkým překvapením, že více než polovina dotazovaných pracuje v provozu vodovodů, protože je to, co do počtu pracovníků, největší oddělení ve společnosti. Zhruba čtvrtina dotázaných pracuje v provozu kanalizací, což je také opodstatněno velikostí tohoto oddělení. Třetí a čtvrté místo podle předpokladů obsadili menší správní celky, a to laboratoř a vedení a správa.

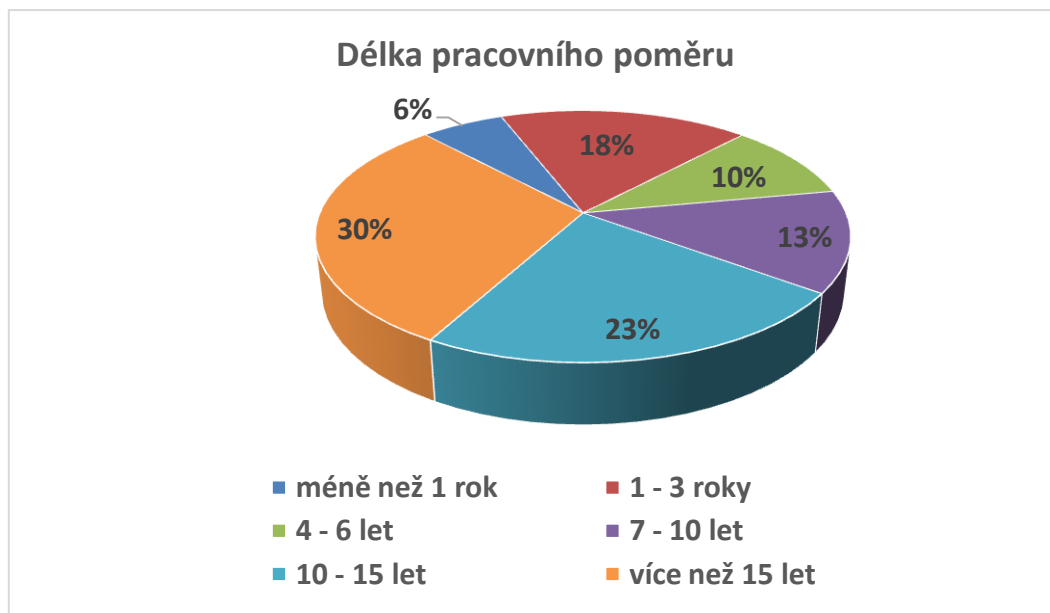


Graf 7: Oddělení

4. Délka pracovního poměru

Poslední otázka v sekci identifikačních otázek měla za úkol zjistit jak, dlouhou dobu zaměstnanci ve firmě pracují. Nejvíce respondentů označilo políčko „více než 15 let“.

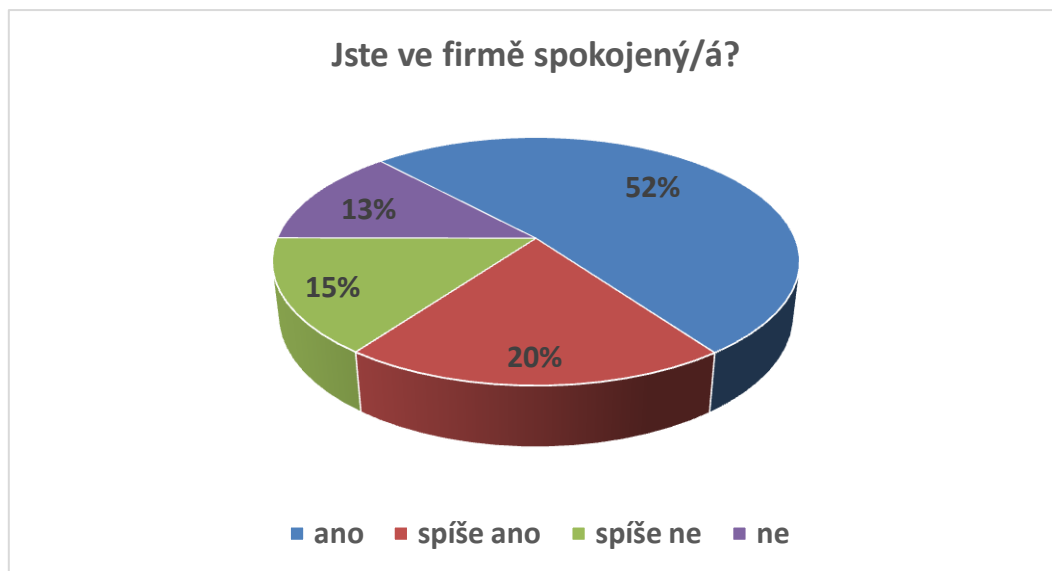
Pro firmu je důležité udržet si tyto pracovníky, jelikož během odpracovaných let získali určité know-how, které jim výrazným způsobem umožňuje jejich práci vykonávat kvalitně a v krátkém časovém intervalu. Nejméně zaměstnanců se vyskytlo ve skupině „méně než jeden rok“, jedná se především o administrativní pracovníky.



Graf 8: Délka pracovního poměru

5. Jste ve firmě spokojený/á?

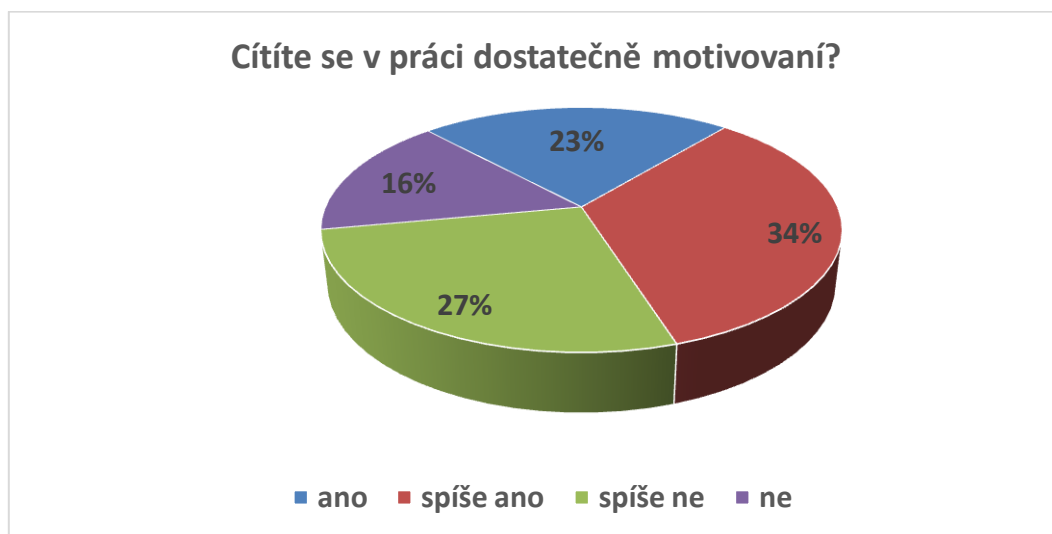
V první otázce ohledně motivace jsem od zaměstnanců zjišťoval jejich spokojenost ve firmě. Pozitivním zjištěním bylo, že více než polovina dotazovaných (52%), je ve firmě spokojena. Další velká část (20%) odpověděla, že je ve firmě spíše spokojena. Vyloženě nespokojených zaměstnanců se podle dotazníku vyskytuje 13% a dalších 15% je ve firmě spíše nespokojeno. Tato otázka byla kladena obecně, až u následujících otázek jsem zjišťoval spokojenost zaměstnanců ohledně jejich výše mzdy, pracovním kolektivu, pracovními podmínkami nebo spokojenost ohledně nabídky benefitů ve společnosti Vodovody a kanalizace Břeclav a.s.



Graf 9: Jste ve firmě spokojený/á?

6. Cítíte se v práci dostatečně motivovaní?

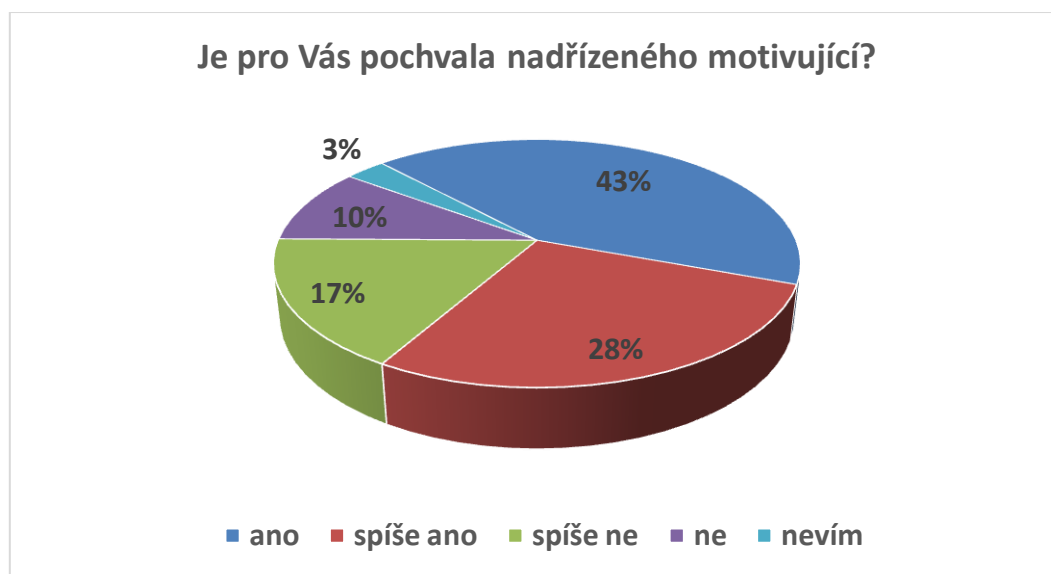
Další otázka měla za úkol zjistit, zdali jsou zaměstnanci v práci dostatečně motivovaní. Jako nejčastější odpověď převládala možnost „spíše ano“, ovšem velká část označila jako odpověď políčko „spíše ne“. Lze to teda vnímat tak, že zaměstnanci nejsou motivovaní špatně, ale můžeme jejich motivaci ještě zvýšit. Faktory se kterými zaměstnanci nejsou spokojeni, budu opět zjišťovat v následujících otázkách dotazníkového šetření.



Graf 10: Cítíte se v práci dostatečně motivovaní?

7. Je pro Vás pochvala od nadřízeného motivující?

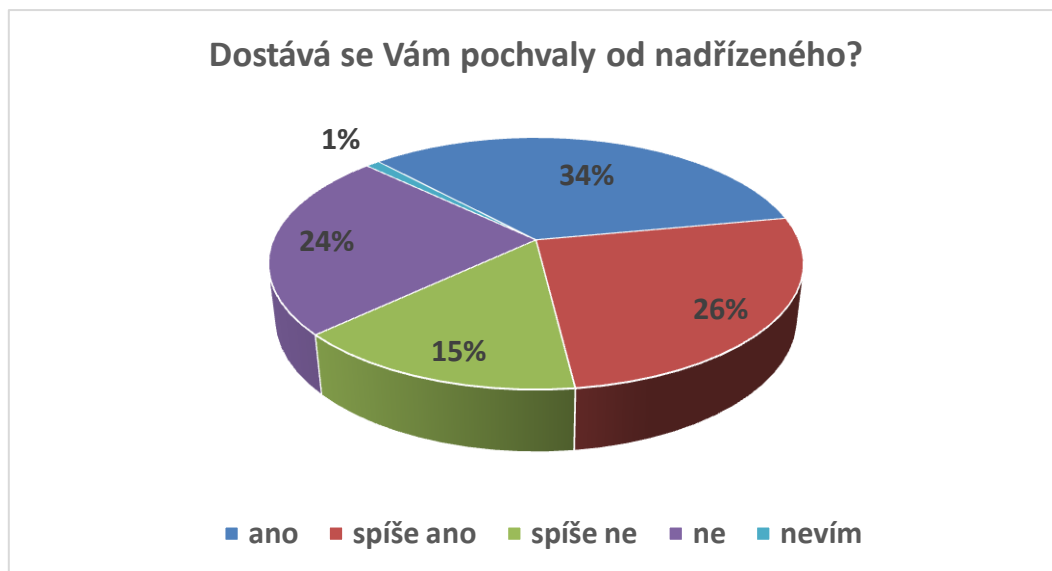
V otázce číslo 7 mě zajímalo, jestli je pro zaměstnance motivující pochvala od nadřízeného. Z velké části zde pracovníci odpovídali kladně, takže pro velkou část zaměstnanců má pochvala od nadřízeného motivující efekt. Naopak pouhých 10% dotázaných odpovědělo, že je taková pochvala vůbec nemotivuje.



Graf 11: Je pro Vás pochvala nadřízeného motivující?

8. Dostává se Vám pochvaly od nadřízeného?

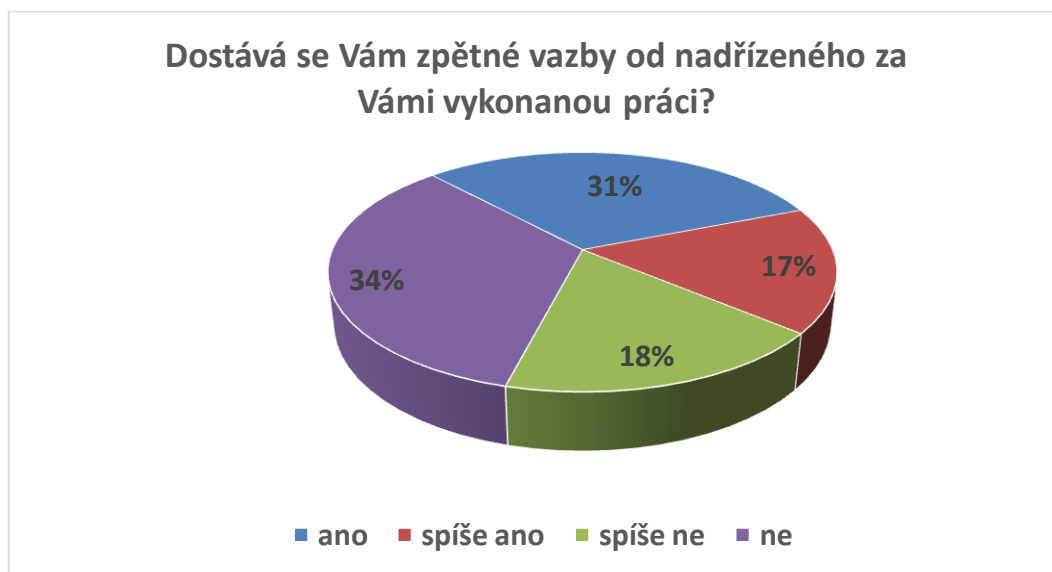
Další otázka tak trochu navazovala na otázku předchozí, ptal jsem se, jestli se pracovníkům dostává pochvaly od nadřízeného. Znovu velká část dotázaných odpověděla kladně a pochvaly od vedoucího se jim dostává, což je určitě pozitivní zjištění. Na druhou stranu počet zaměstnanců, kterým se pochvaly od vedoucího nedostává, není zrovna zanedbatelný (39%). Zde tedy vidím velkou příležitost ke zlepšení současné situace.



Graf 12: Dostává se Vám pochvaly od nadřízeného?

9. Dostává se Vám zpětné vazby od nadřízeného za Vámi vykonanou práci?

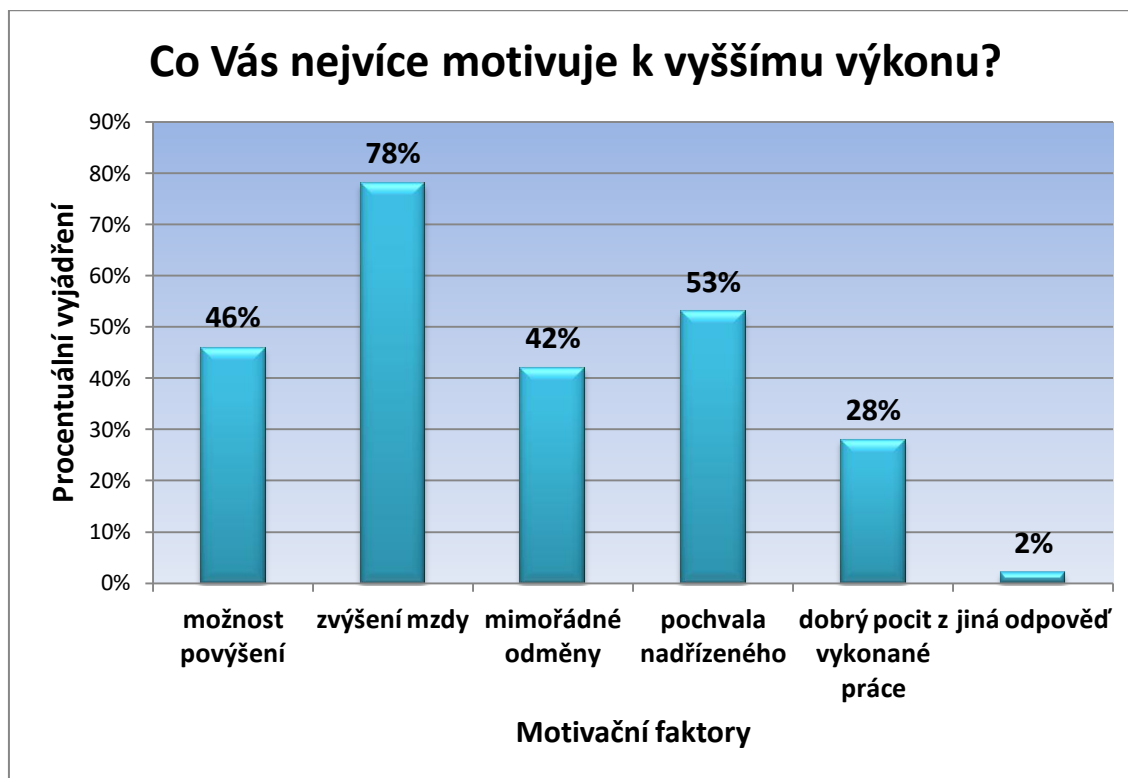
Co se týče zpětné vazby od nadřízeného za vykonanou práci, více než třetině zaměstnanců se takové zpětné vazby nedostává, což může způsobovat nejistotu na straně pracovníků. Myslím, že i kritika (je-li podána vhodným způsobem), pomáhá zaměstnancům vyvarovat se jejích nedostatkům. Zpětná vazba určitě pomáhá v následné komunikaci nadřízeného s podřízeným, což shledávám za velice důležitý faktor.



Graf 13: Dostává se Vám zpětné vazby od nadřízeného za vykonanou práci?

10. Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? (lze označit více možností)

V otázce číslo 10 měli zaměstnanci možnost označit více odpovědí. Z odevzdaných dotazníků vyšlo najevo, že k vyššímu výkonu je nejvíce motivujícím faktorem zvýšení mzdy. Druhé místo obsadila možnost pochvala nadřízeného. Další odpovědi už neoznačila ani polovina dotázaných. Z nabízených možností se jako nejméně motivující jeví dobrý pocit z vykonané práce.



Graf 14: Co Vás motivuje k vyššímu výkonu?

11. Jste spokojeni v kolektivu, ve kterém pracujete?

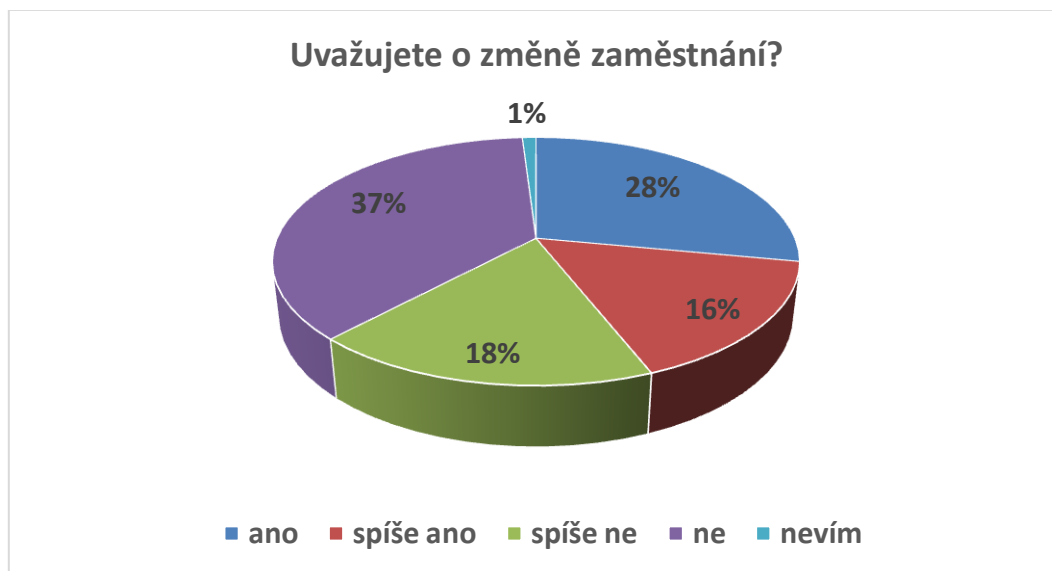
V této otázce jsem zjišťoval, zda jsou zaměstnanci spokojeni v kolektivu, ve kterém pracují. Z mého pohledu důležitá otázka, pro udržení si zaměstnanců na co nejdelší dobu. Výsledek hodnotím jako pozitivní zjištění, protože velká část je v kolektivu spokojena. Vyloženě nespokojených pracovníků je v podniku pouze 13%, což nepovažuji za žádnou katastrofu.



Graf 15: Jste spokojeni v kolektivu, ve kterém pracujete?

12. Uvažujete o změně zaměstnání?

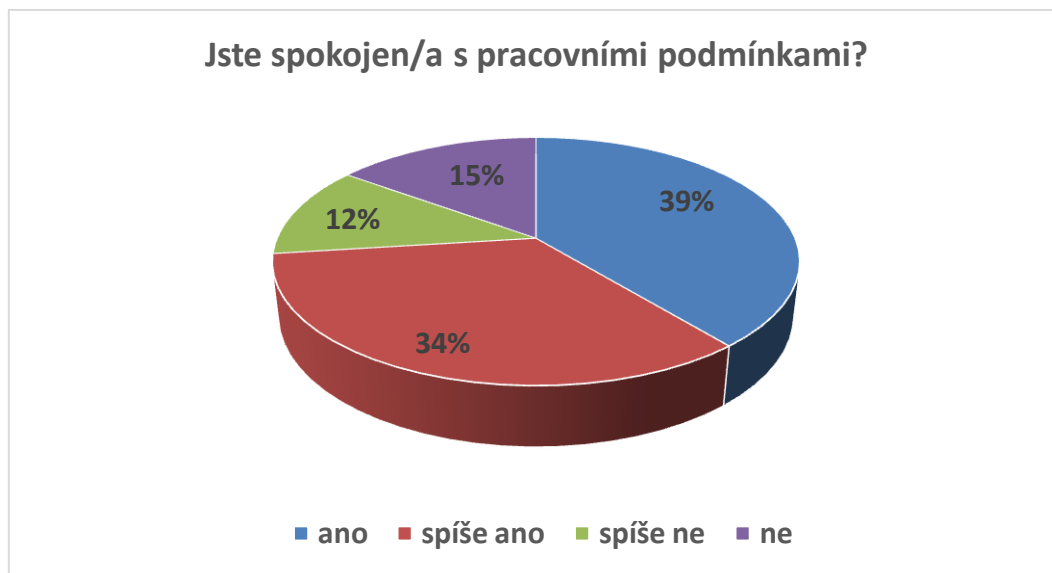
Další otázka trochu navazovala na tu předchozí. Samozřejmě pominu-li nespokojenost v kolektivu, důvodů pro úvahy o změně zaměstnání může být víc. Například výše mzdy, náplň práce nebo nabízené benefity.



Graf 16: Uvažujete o změně zaměstnání?

13. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?

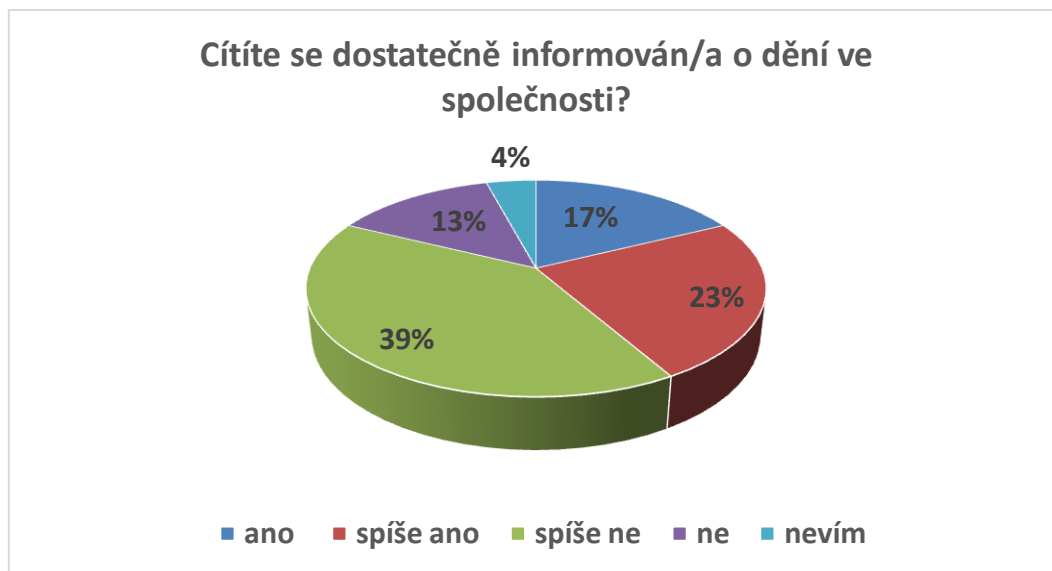
Otázka na spokojenost s pracovními podmínkami vyzněla vcelku jednoznačně. Velká část všech dotázaných je s pracovními podmínkami spokojena. Nicméně podnik by měl neustále tyto podmínky udržovat a odstraňovat případné nedostatky.



Graf 17: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?

14. Cítíte se dostatečně informován/a o dění ve společnosti?

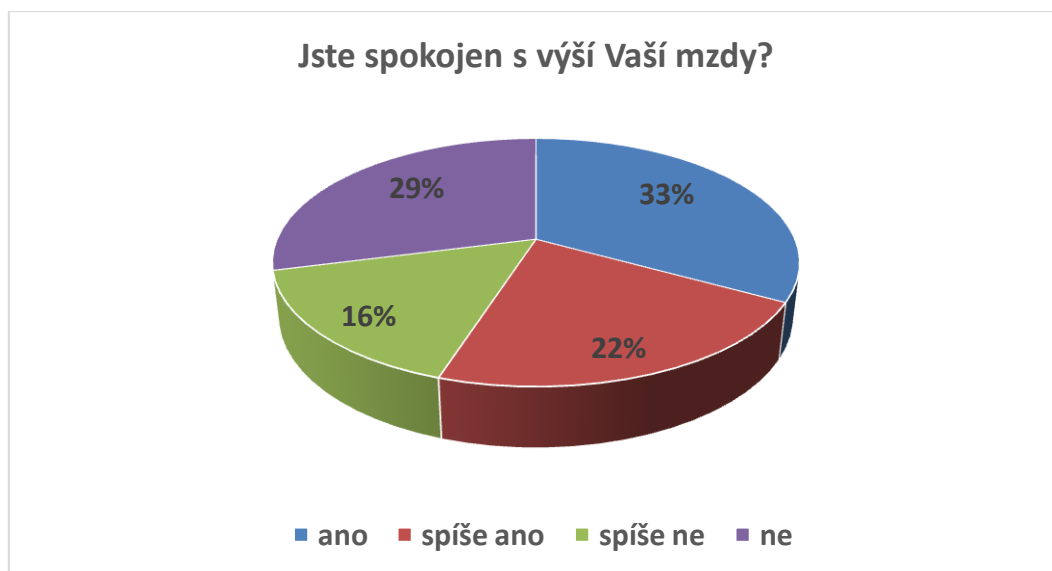
O dění ve společnosti není dostatečně informována více než polovina respondentů. Zlepšit tuto situaci mohou především vedoucí jednotlivých úseků, kteří by mohli více komunikovat se zaměstnanci. Případně by bylo vhodné zavést krátké informativní porady, kde by byly často kladené otázky lépe vysvětleny, aby měli pracovníci lepší přehled o dění ve společnosti.



Graf 18: Cítíte se dostatečně informován/a o dění ve společnosti?

15. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

Velmi probíraná otázka v každé firmě je spokojenost s výší mzdy. Výsledky této otázky nicméně přičítám tomu, že zaměstnanci chtějí dát najevo nespokojenost s výší mzdy v naději, že následně dostanou přidáno nebo možná nemají úplný přehled o mzdách ve firmách podnikajících ve stejném odvětví.



Graf 19: Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

16. Myslíte si, že výše Vaší mzdy odpovídá Vašemu odvedenému pracovnímu výkonu?

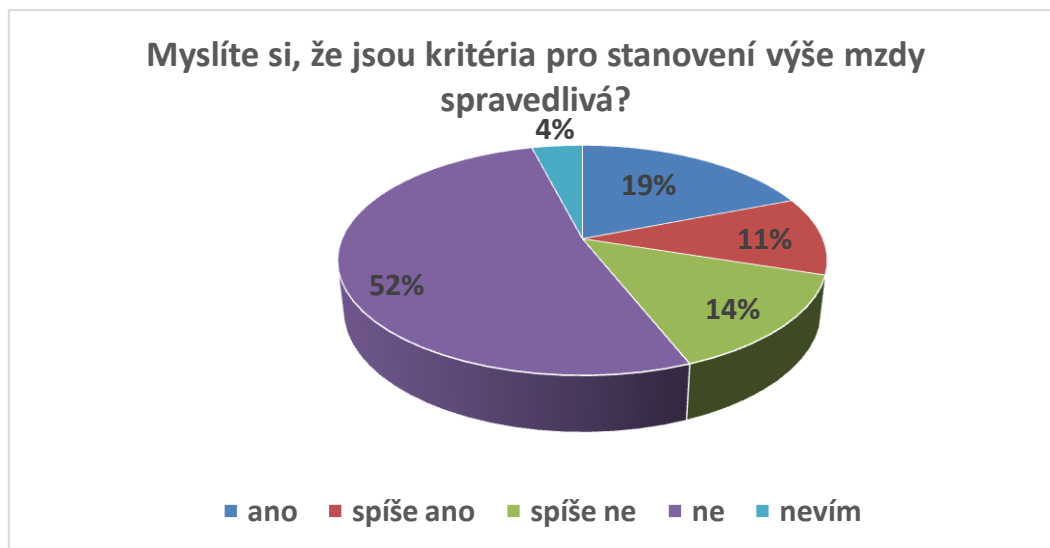
Velmi vyrovnaného poměru odpovědí se mi dostalo u otázky číslo 16. Nicméně téměř třetina respondentů si myslí, že jejich mzda neodpovídá jejich odvedenému pracovnímu výkonu, což pro firmu není zrovna příjemné zjištění.



Graf 20: Myslíte si, že výše Vaší mzdy odpovídá Vašemu odvedenému pracovnímu výkonu?

17. Myslíte si, že jsou kritéria pro stanovení výše mzdy spravedlivá?

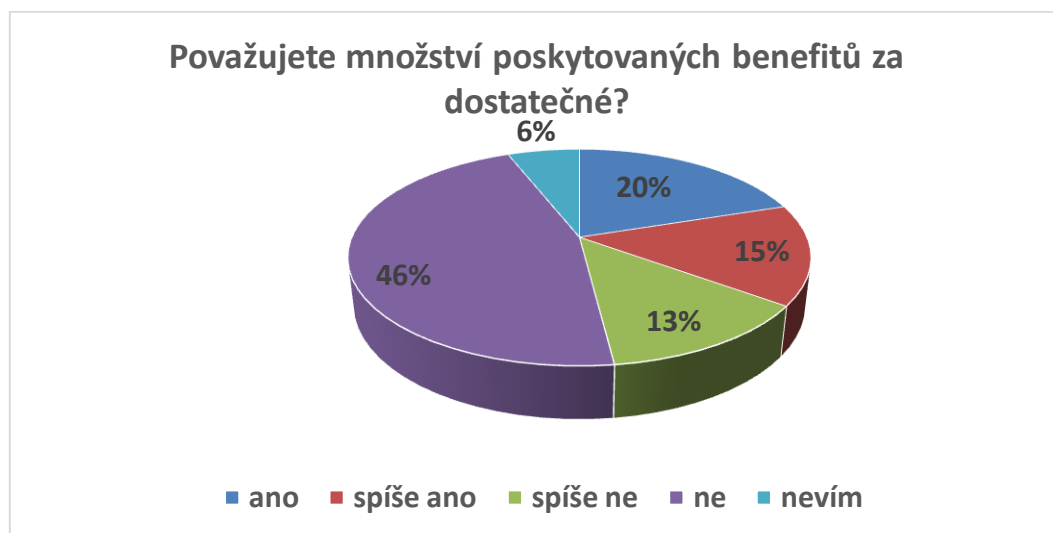
V této otázce jsem se snažil rozšířit dotaz ohledně spokojenosti s kritérii stanovování mzdy také na oblast spokojenosti s vlastní mzdou. Důležitým zjištěním bylo, že více než polovina dotázaných si myslí, že kritéria pro stanovení výše mzdy nejsou spravedlivá. Nabízí se otázka, do jaké míry znají zaměstnanci kritéria, které stanovují výši jejich mzdy.



Graf 21: Myslíte si, že jsou kritéria pro stanovení výše mzdy spravedlivá?

18. Považujete množství poskytovaných benefitů za dostatečné?

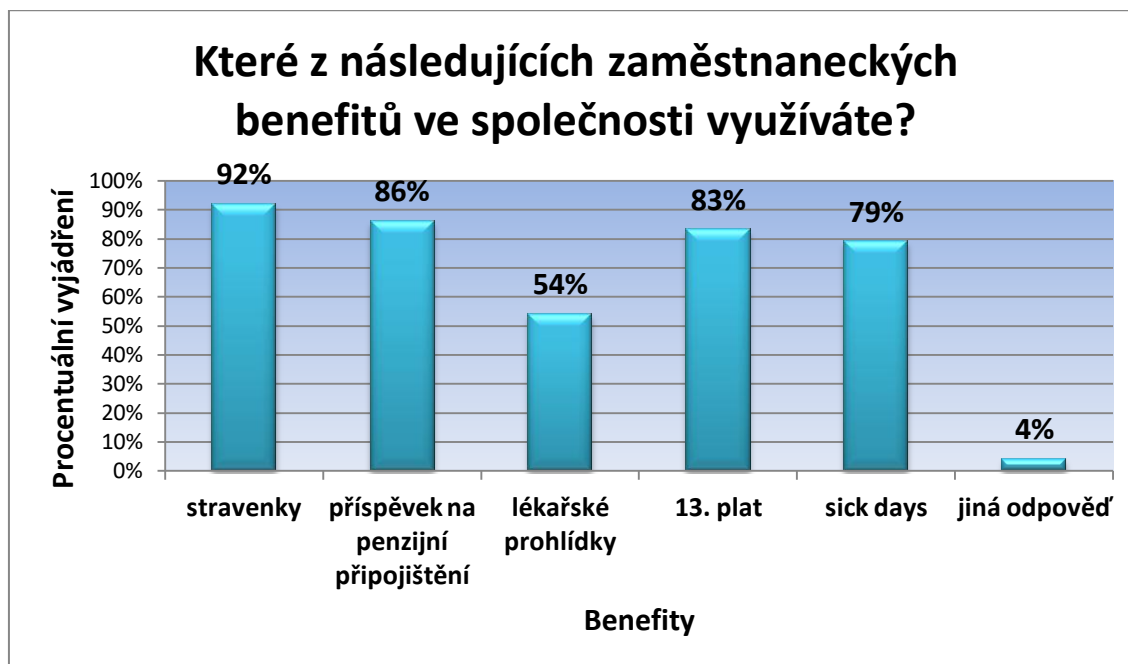
Tato otázka měla zjistit, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s množstvím nabízených benefitů. Výsledek ukazuje, že by vedení společnosti mohlo těchto benefitů nabídnout více, aby byli s nabídkou benefitů zaměstnanci spokojeni. Rozšíření výhod by vedlo zároveň k větší spokojenosti zaměstnanců a do jisté míry může také kompenzovat nespokojenost s výší mzdy. Nicméně při letném pohledu na benefity, které firma nabízí nyní, je patrné, že jejich výčet není zrovna úzký.



Graf 22: Považujete množství poskytovaných benefitů za dostatečné?

19. Které z následujících zaměstnaneckých benefitů ve společnosti využíváte?

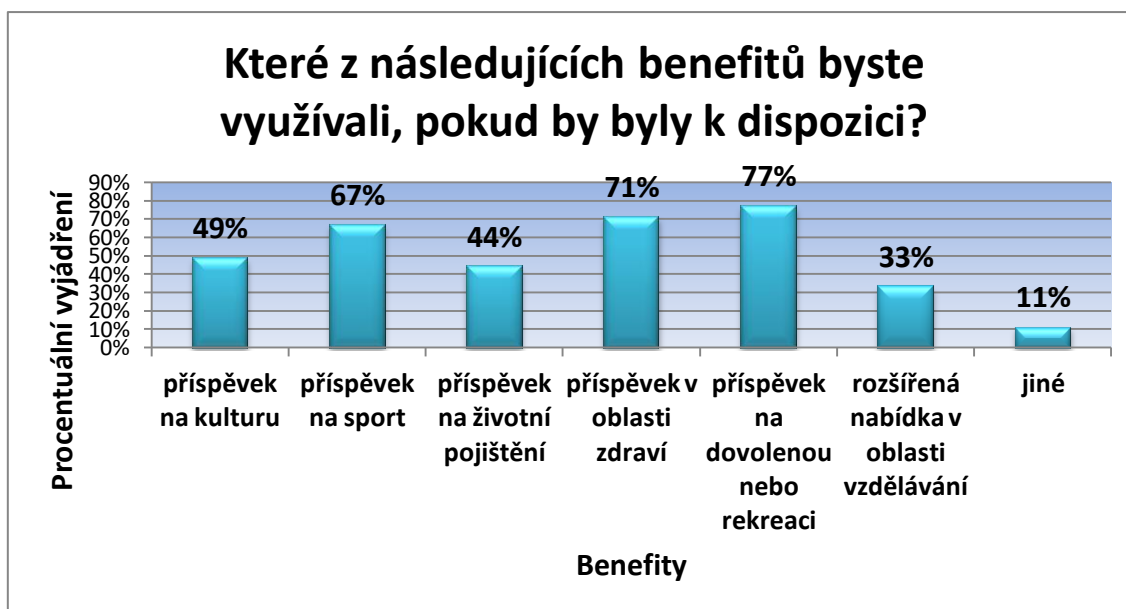
Nejvíce využívanými benefity ve společnosti jsou stravenky, společnost nenabízí žádné závodní stravování, takže zaměstnanci na oběd často chodí do okolních restaurací, kde stravenky mohou uplatnit, případně si objednávají jídlo s donáškou. Dalšími hojně využívanými benefity je příspěvek na penzijní připojištění, 13. plat a sick days. Lékařské prohlídky využívá zhruba polovina dotázaných.



Graf 23: Které z následujících zaměstnaneckých benefitů ve společnosti využíváte?

20. Které z následujících benefitů byste využívali, pokud by byly k dispozici?

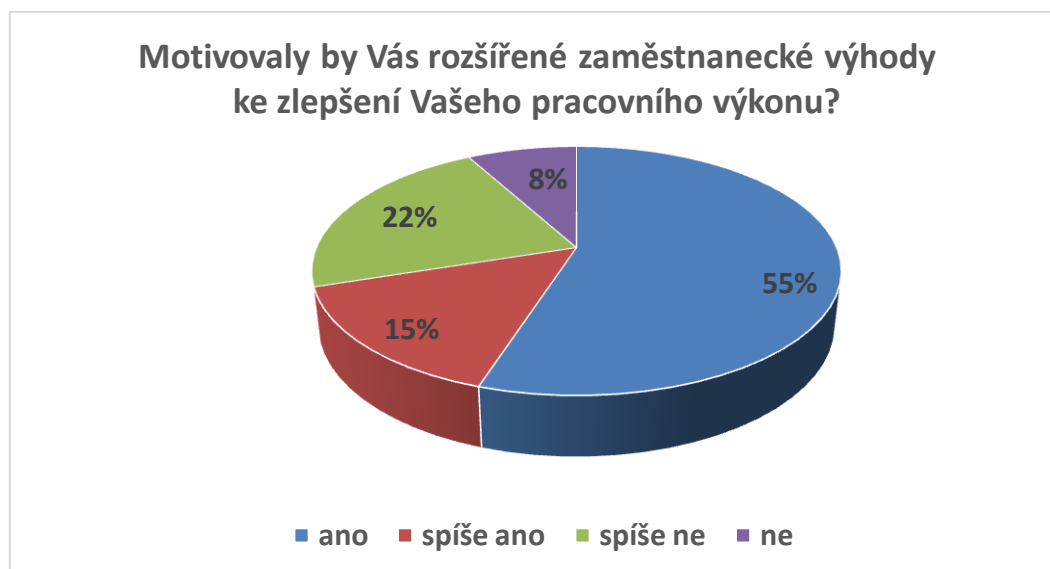
V návaznosti na předchozí otázku jsem se nyní ptal, o které benefity by měli zaměstnanci zájem, kdyby byly k dispozici. V grafu dominuje hned několik odpovědí, nejvíce by byl žádaný příspěvek na dovolenou nebo rekreaci, o ten by mělo zájem 77% oslovených. Myslím, že tento příspěvek by ocenili hlavně rodiče s dětmi. Příspěvek v oblasti zdraví by využilo 71% zaměstnanců, pod tímto označením si můžeme představit hlavně rehabilitace, různé druhy masáží a doplňky výživy jako například vitamíny. Velký zájem by byl i o příspěvek na sport (permanentky do fitness center, lístky na sportovní utkání, lyžování apod.). Další v pořadí se umístily možnosti příspěvek na kulturu, příspěvek na životní pojištění a rozšířená nabídka v oblasti vzdělávání.



Graf 24: Které z následujících benefitů byste využívali, pokud by byly k dispozici?

21. Motivovaly by Vás rozšířené zaměstnanecké výhody ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?

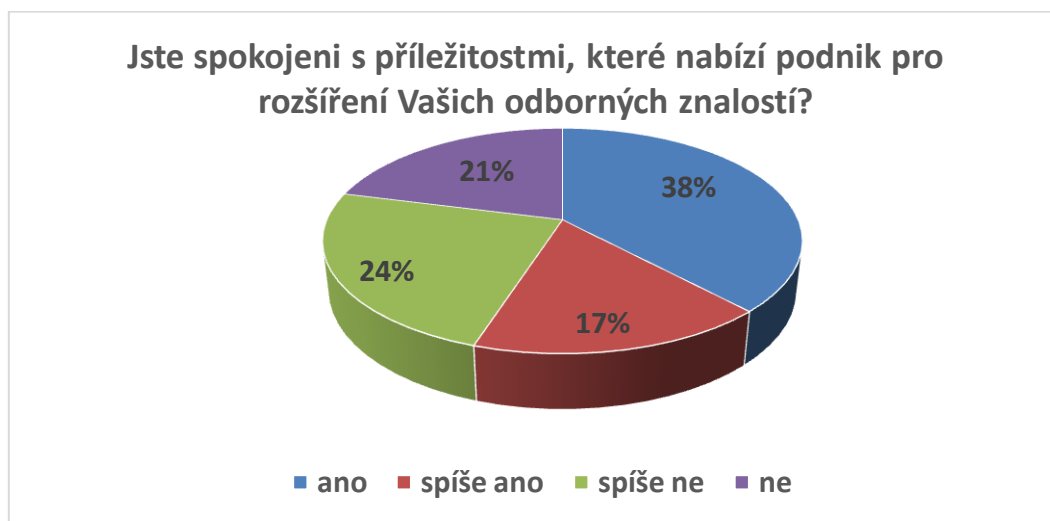
Rozšíření nabídky benefitů by motivovalo ke zlepšení pracovního výkonu dohromady 70% zaměstnanců. Je tedy v zájmu společnosti zvážit, jestli nabídku benefitů nerozšířit o další nebo případně některé méně žádané benefity vyměnit za atraktivnější



Graf 25: Motivovaly by Vás rozšířené zaměstnanecké výhody ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?

22. Jste spokojeni s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšíření Vašich odborných znalostí?

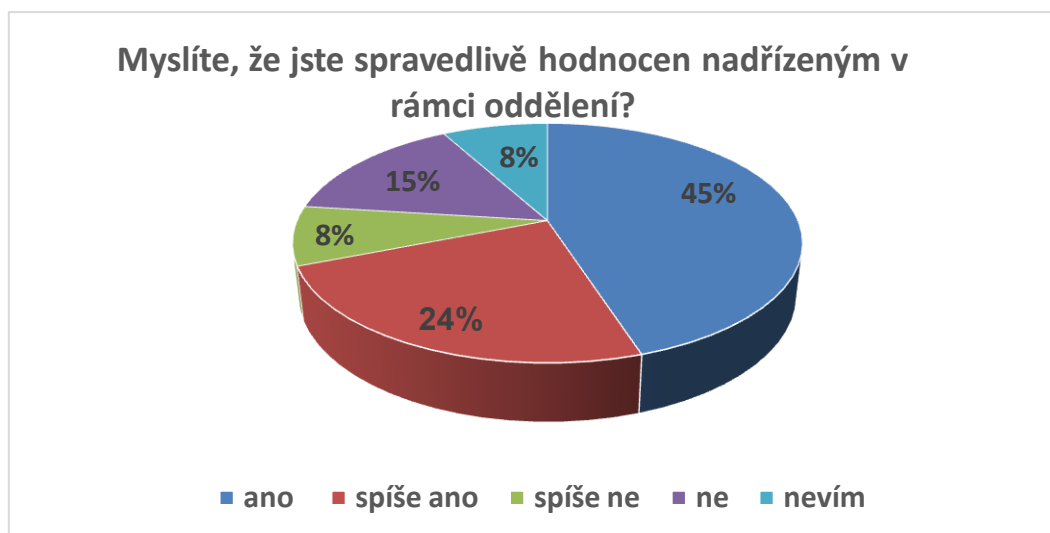
Z výsledků další otázky vyplývá, že velká část zaměstnanců je s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšíření odborných znalostí spokojena. Ovšem je nutné zmínit, že se ve firmě se nachází mnoho zaměstnanců vyššího věku, kteří už nespátřují perspektivu v nabývání nových znalostí. Záleží také na oddělení, ve kterém zaměstnanec pracuje, přeci jen jiné příležitosti na další vzdělávání bude mít pracovník ve vedení společnosti, nežli pracovní vykonávající manuální práci.



Graf 26: Jste spokojeni s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšíření Vašich odborných znalostí?

23. Myslíte, že jste spravedlivě hodnocen nadřízeným v rámci oddělení?

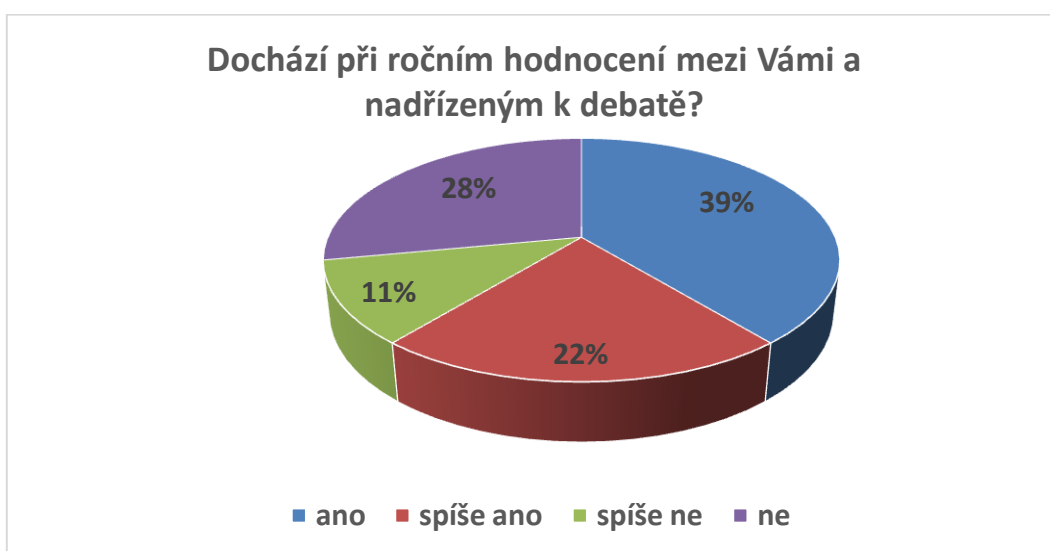
V této otázce jsem chtěl znát názor zaměstnanců na jejich hodnocení od nadřízeného. Z velké části u nich vládne spokojenost, ovšem najdou se i takoví, kteří považují hodnocení od nadřízeného za nespravedlivé, bohužel toto hodnocení dostávají zaměstnanci k podpisu a nenásledují žádné další debaty ohledně něj. Takže záleží na každém zaměstnanci, jak si výsledky hodnocení on sám zdůvodní. Hodnotící formulář a postup hodnocení mi popsala během rozhovoru vedoucí úseku laboratoří. V této otázce byl i vyšší počet odpovědí „nevím“ než bylo v dotazníkovém šetření obvyklé, jednalo se o 8% dotázaných.



Graf 27: Myslíte si, že jste spravedlivě hodnocen nadřízeným v rámci oddělení?

24. Dochází při ročním hodnocení mezi Vámi a nadřízeným k debatě, při které Vám objasňuje, jaká má od Vás očekávání a jestli tyto očekávání naplňujete?

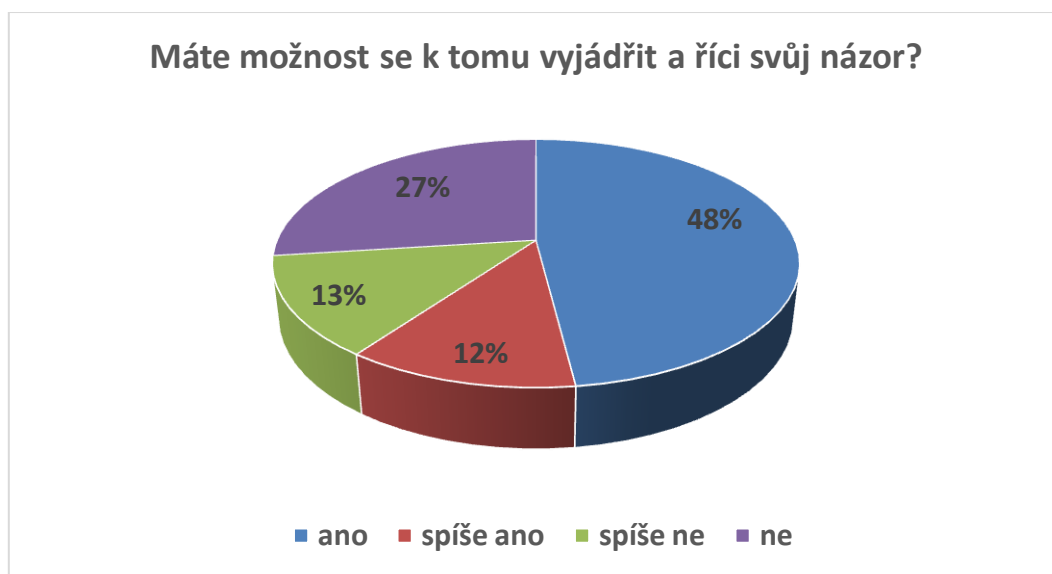
Tato otázka zjistila, že většina zaměstnanců ohledně svého hodnocení s nadřízeným nediskutuje. Samozřejmě se jedná spíše o negativní hodnocení, kdy by zaměstnanci chtěli znát důvod, proč to tak nadřízený vyhodnotil. V takovém případě nezbývá nic jiného, než za nadřízeným zajít a poprosit ho o vysvětlení a jeho pohled na věc. Ovšem ne každý zaměstnanec má dost odvahy, aby se do takové diskuze pouštěl.



Graf 28: Dochází při ročním hodnocení mezi Vámi a nadřízeným k debatě?

25. Máte možnost se k tomu vyjádřit a říci svůj názor?

Poslední otázka zjistila, že u zaměstnanců nebývá vždy zvykem, aby se mohli k jejich hodnocení vyjádřit. Znovu se jim naskýtá možnost jít do konfrontace s nadřízeným, ale mnoho z nich si to rozmyslí, aby se vyhnuli možným problémům a neshodám s jejich vedoucím pracovníkem a neupadli tak v nemilost.



Graf 29: Máte možnost se k tomu vyjádřit a říci svůj názor?

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V následující části diplomové práce je posouzen proces motivace a evaluace zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Břeclav a.s. a jsou zde také vytvořeny návrhy na zlepšení tohoto procesu. Hlavním podkladem pro hledání východisek bylo dotazníkové šetření, rozhovor s vedoucí úseku laboratoří a analýza interních dokumentů této společnosti.

3.1 Motivace

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 41% zaměstnanců se necítí dostatečně motivováno. Pracovní výkon nemotivovaných lidí bude o poznání horší než u těch motivovaných, takže hlavním úkolem je zvýšit motivaci zaměstnanců. Pomocí dalších otázek jsem zjišťoval, co je pro ně nejvíce motivujícím prvkem. Nejčastější odpovědí bylo zvýšení mzdy. Bohužel finance jsou limitovanou složkou a není možné plošné navýšení mezd. Jako možnost se naskýtá koncipování mezd tak, aby byly pro zaměstnance co nejvíce motivující, ovšem vzhledem k pracovní náplni většiny zaměstnanců to není úplně vhodné a navíc by se měsíční mzda mohla stát nestabilní, takže by to v konečném důsledku nemělo tolik pozitivní efekt.

Další častou odpovědí byla pochvala nadřízeného - 53% zaměstnanců motivuje, ale zároveň 39% dotázaných uvedlo, že se jim této pochvaly ze strany nadřízeného nedostává. Ať už se jedná o jakoukoliv činnost, je z pohledu motivace pochvala důležitým faktorem, navíc pochvala nestojí firmu žádné finanční prostředky a přitom má na zaměstnance obrovský vliv. Dobře odváděná práce není samozřejmostí a každý jedinec vždy rád slyší, když si toho všimne i někdo jiný a ocení jeho snahu. Bohužel ne vždy se nám pochvaly dostává v takovém množství. Nastává-li často situace, kdy jsou dobré výsledky a snaha přehlíženy, zaměstnanec ztratí chuť si dále nechat zaležet na pracovním nasazení v té stejné míře, protože očekává, že i v takovém případě se setká s mlčením ze strany nadřízeného. Je tedy nutné, aby si každý vedoucí pracovník uvědomil, že jeho podřízené za něj nikdo jiný chválit nebude a jak moc pro každého pochvala znamená. Často se setkáváme pouze

s diskuzí ohledně negativních a nepovedených věcí, je nutné si uvědomit, že bychom měli zmínit i věci, které se povedly a patřičně je docenit.

Nabízí se možnost školení pracovníků na vedoucích pozicích, kde se budou věnovat této problematice za přítomnosti odborníka. Je možné, že se výsledky nedostaví ihned a ne každý vedoucí pracovník přistoupí k této problematice s nadšením, ale efekt by tato změna mohla mít v delším časovém horizontu. Začít se školením by mohlo nejvyšší vedení společnosti a postupně může předávat své poznatky dál směrem dolů. Všem se bude potom pracovat lépe, když uslyší pochvalu a změnu přístupu, samozřejmě by se nic nemělo přehánět a chválit každého za nepodstatné věci nebo dokonce bezdůvodně. Jde o to najít správný poměr, aby se zvýšila motivace zaměstnanců a nezačali svoje povinnosti odbývat. Nicméně pochválit se mezi sebou mohou i kolegové a šířit dále tuto pozitivní energii, která přispěje k lepší náladě na pracovišti.

Nejde jenom o pochvalu, dbát by se mělo i na zpětnou vazbu, aby všichni zaměstnanci věděli, jestli je vedoucí s jejich prací spokojený a na čem by mohli naopak zapracovat, jediné tak se mohou ve svém oboru posunout dále. Jde o hledání správného způsobu komunikace, najít vhodný způsob, jak sdělit ostatním co udělat příště lépe. Nikdo neslyší kritiku ohledně svých výkonů rád, ale je to nezbytná součást fungování na pracovišti.

Náklady na kurz:

Nabídka kurzů je obrovská a jejich cena se také pohybuje různě. Nejčastěji jsem se setkal s cenou kurzu pro jednotlivce - 2 000 až 4 000 Kč. Bližší informace poskytnu níže v ekonomickém zhodnocení návrhů.

3.2 Mzdy

Mzdy jsou velice důležitou složkou, navíc jdou vyčíslit, takže se neubráníme srovnávání a mezi zaměstnanci je to často diskutovatelné téma. Z výsledků dotazníku vyplynulo, že 45% zaměstnanců není spokojena s výší mzdy. I kdyby došlo k plošnému nárůstu mezd, předpokládám, že i tak by velká část zaměstnanců nebyla úplně spokojena. Vždycky se

najde několik jedinců, kteří budou s výší mzdy nespokojeni, a tudíž nejde tato položka úplně eliminovat.

Primární je zjistit, proč jsou zaměstnanci nespokojeni, jestli mají přehnané nároky nebo si třeba myslí, že v jiné společnosti by za stejně odvedenou práci dostali zapláceno lépe. V některých případech nemusí mzda stačit pro zajištění fungování chodu rodiny, z pohledu financí nebo zaměstnanci mají pocit, že jejich práce nedosahuje jejich vysoké kvalifikaci.

Pokud mzda zaměstnanci nedostačuje, aby zajistil svoji rodinu nebo má pocit, že jeho pracovní pozice neodpovídá jeho dosažené kvalifikaci je v takovém případě podhodnocen nebo si to alespoň může myslet. V takové situaci je to jenom na zaměstnanci samotném jestli bude hledat pracovní uplatnění jinde, kde mu budou nabídnuty lepší finanční podmínky nebo se bude ucházet o jinou, lepší pracovní pozici ve stejné společnosti. Ovšem důležitým předpokladem, aby byl k nové pozici schválen, je splnění daných požadavků v podobě dostatečné kvalifikace a splnění požadavku nejvhodnějšího kandidáta. Pokud všechny požadavky splňuje, není důvod bránit mu v jakémkoliv posunu, problém bývá ovšem pokud není vyhodnocen jako vhodný kandidát a nechce tento fakt přijmout.

Má-li pracovník pocit, že za stejnou práci dostane v jiné firmě vyšší mzdu, je na něm aby zvážil další setrvání ve společnosti. Musím zmínit, že mzdy zaměstnanců jsou srovnatelné se mzdami v oboru (průzkum vybraných pozic ve firmách podobného zaměření). Naskýtá se jediné možnost zpracovat průzkum mezd dle daných klasifikací a tyto údaje poskytnout zaměstnancům nebo jim alespoň sdělit odkaz, kde tyto informace na internetu mohou dohledat. Potom budou zaměstnanci schopni reálnější srovnání a mohou na věc změnit názor. Jako hlavní podklad bych vybral porovnání roční mzdy, a to z toho důvodu, aby se vzalo v potaz vyplácení odměn a dané údaje byly ještě přesnější.

Náklady na provedení průzkumu a jeho interpretace není nijak finančně náročná. Jedná se pouze o mzdové náklady personalisty v rozsahu zhruba 10 hodin. Výsledky průzkumu by bylo možné zaslat elektronicky, jelikož personální oddělení má elektronickou adresu všech zaměstnanců.

3.3 Rozšíření zaměstnaneckých výhod

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že společnost Vodovody a kanalizace Břeclav a.s. má velké nedostatky v oblasti zaměstnaneckých výhod. Mnoho respondentů uvádělo, že poskytované množství benefitů nepovažují za dostatečné. Přitom správně zvolené zaměstnanecké výhody mohou zaměstnance motivovat k vyšším pracovním výkonům a zlepšit jejich vztah ke společnosti.

Velkou část zaměstnanců (70%) by rozšíření zaměstnaneckých výhod motivovalo ke zlepšení pracovního výkonu. Tento výsledek dokládá, že benefity jsou pro zaměstnance velmi populární a motivující faktor. Z tohoto pohledu by byly i pro firmu samotnou velkým přínosem. Konkrétní benefity, o které dotazovaní zaměstnanci projevili největší zájem, jsou příspěvek na dovolenou nebo rekreaci (77%), příspěvek v oblasti zdraví (71%) a příspěvek na sport (67%). Další benefity jako například příspěvek na kulturu a příspěvek na životní pojištění by uvítalo také nezanedbatelné množství zaměstnanců.

Nicméně já jsem zvolil právě příspěvek na dovolenou nebo rekreaci a poukázky Flexi pass, které jdou použít na široké množství produktů v oblasti zdraví, kultury a sportu.

Příspěvek na dovolenou nebo rekreaci

Celých 77% zaměstnanců v dotazníkovém šetření projevilo zájem o příspěvek na dovolenou nebo rekreaci. Z tohoto důvodu by stálo za zvážení, jestli tento benefit ve společnosti nezavést. Dle Zákona o daních z příjmů je tento příspěvek výhodný pro obě strany, protože v případě, že nepřekročí částku 20 000 Kč, jedná se o nedaňový doklad pro zaměstnavatele a u zaměstnance je to daňově osvobozený příjem v případě, že se jedná o nepeněžní plnění.

To znamená, že zaměstnanec nemůže obdržet částku v penězích, ale zaměstnavatel uhradí např. zakoupený zájezd přímo cestovní kanceláři. Jakmile by zaměstnanec dostal uvedené peníze v hotovosti nebo na účet, musely by se zdanit ve mzdě včetně sociálního a zdravotního pojištění.

Takže navrhuji, aby společnost tento benefit poskytovala každoročně všem zaměstnancům, tímto by se zvýšila zároveň loajalita pracovníků vůči firmě. Výše příspěvku by se měla odvíjet na hospodářských výsledcích společnosti, nicméně by dle mého názoru měla dosahovat hodnoty alespoň 2 000 Kč. Nevyužité příspěvky by se sčítaly a zaměstnanci je mohli využít například jednou za tři roky (maximálně do výše 20 000 Kč = 10 let).

Poukázky Flexi pass

Jelikož z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci mají velký zájem o příspěvky v oblasti zdraví a v oblasti sportu, bylo by vhodné zvážit zavedení zaměstnaneckých výhod formou poukázek. Jedná se o administrativně jednodušší variantu v porovnání například s cafeteria systémem, a také není tato položka tolik nákladná z finanční stránky.

Vhodným řešením z mého pohledu by za současné situace bylo zavedení poukázek od společnosti Sodexo pass Česká republika, a.s. Na výběr je hned několik druhů poukázek, přičemž nejvhodnější se z mého pohledu jeví poukázky Flexi pass. Jedná se o poukázky pro volný čas a jdou použít pro mnoho aktivit, jako například sport, kultura, cestování, vzdělávání, očkování, masáže, nákup zdravotních potřeb, nákup léků, lázeňské pobyty a mnoho dalších. Mnoho z těchto zmíněných věcí bylo v dotazníkovém šetření označeno jako žádané. Navíc nabídka zaměstnaneckých výhod je tak široká a rozmanitá, že si určitě každý jedinec vybere přesně to, co bude mít pro něj největší hodnotu a co nejvíc potřebuje. Tyto poukázky je možné využít u partnerských provozoven, které jsou hojně rozšířené v celé České republice. Přímo v okrese Břeclav se nachází 579 provozoven, kde lze tyto poukázky uplatnit, přitom ve městě Břeclav je tento počet 158 provozoven. Zavedení těchto poukázek přispěje k větší spokojenosti v osobním životě zaměstnanců, zvýšení oddanosti vzhledem ke společnosti a zvýšení motivace samotné. Velkou výhodou poukázek flexi pass je, že se nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění do částky 20 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance a to jak u zaměstnance, tak i u zaměstnavatele. U zaměstnanců jsou navíc osvobozeny od daně z příjmů rovněž do částky 20 000 Kč ročně. Zaměstnanci tak dostanou za odvedenou práci vyšší čistý příjem.

Flexi passy se vydávají v hodnotách 50, 100, 200 a 1 000 Kč a uplatnit je lze u více než 10 000 partnerských provozoven v České republice (Sodexo, 2019).



Obrázek 7: Flexi pass (Sodexo, 2019)

Navrhuji, aby společnost Vodovody a kanalizace Břeclav a.s. zavedla poukázky Flexi pass a poskytovala je zaměstnancům v roční hodnotě 2 800 Kč. Poukázky by byly vypláceny čtvrtletně v hodnotě 700 Kč, tedy 7 poukázek v nominální hodnotě 100 Kč.

3.4 Hodnocení

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 23% zaměstnanců se necítí spravedlivě hodnoceno, u 39% dotázaných nedochází k debatě s nadřízeným a 40% zaměstnanců nemá možnost se k hodnocení vyjádřit. Jediným řešením je podle mého názoru komunikace. Vedoucí pracovníci se musí snažit vytvořit s podřízenými takový vztah, aby se zaměstnanci nebáli zeptat proč je to tak či onak. Zaměstnanci nesmí mít obavy, že jeho otázky ohrozí jeho pozici nebo dokonce setrvání ve firmě. Pokud debata mezi nadřízeným a podřízeným nenastává ani ohledně problematiky hodnocení, je pravděpodobné, že si zaměstnanec myslí, že nemůže s nadřízeným debatovat ani ohledně běžných věcí. Tímto společnost přichází o nápady a možná řešení, která nejsou sdílena a zůstávají pouze v hlavách zaměstnanců. Jedním z návrhů, jak tuto situaci vylepšit je uspořádání teambuildingové akce, kde by se utužily vztahy jak kolegů, tak i zaměstnanců s nadřízenými.

Teambuildingová akce

Teambuildingové akce jsou hojně rozšířeným benefitem po celém světě, ovšem před touto událostí mohou mít někteří lidé obavy, aby neudělali špatný dojem na své kolegy a celý kolektiv.

Jak jsem se dozvěděl již při rozhovoru s vedoucí oddělení laboratoří, společnost plánuje v brzké době uspořádat sportovní den (nebo podobnou společenskou událost). Myslím, že by to bylo rozhodně přínosné, protože na takové mimopracovní události by se mohli pracovníci poznat z úplně jiného úhlu a být mnohem více uvolnění. Nemusí se jednat o čistě adrenalinovou událost, ale stačí například aktivita, jako třeba bowling nebo podobné činnosti, které by se zúčastnila velké část zaměstnanců. Tyto akce by se konaly, vzhledem k velkému počtu zaměstnanců, ve více termínech. Každé oddělení by si mohlo zvolit vlastní aktivitu, aby se zapojilo co nejvíce lidí. Bylo by tedy vhodné, aby se spolu účastnili lidé, kteří jsou spolu v každodenně v kontaktu a řeší pracovní záležitosti, včetně vedoucích pracovníků. Tito nadřízení by pochopitelně na mimopracovní události nepůsobili v roli vedoucího, ale byli by si s ostatními rovni. Jako varianty teambuildingové akce se nabízí strategické hry, kde je kladen důraz na spolupráci a komunikaci v týmu. Další alternativou může být paintball, kde by plnění jednotlivých úkolů přispělo k poznání ostatních členů týmu. Ať už by se jednalo o jakoukoliv formu aktivitu, konala by se ve volném čase lidí a přinesla by jim zajímavé zážitky.

3.5 Ekonomické zhodnocení návrhů

Nyní se vrátím zpátky k návrhům, které vedou ke vzniku nákladů a lze je finančně vyčíslit. Jedná se o následující návrhy:

- Kurzy pro vedoucí pracovníky
- Příspěvek na dovolenou nebo rekreaci
- Poukázky Flexi pass
- Teambuilding

Kurzy pro vedoucí pracovníky

Nedostatky v komunikaci ze strany nadřízeného jsou problémem především v případech, když není zaměstnanec schopen ověřit si výsledky své práce sám. Jedna z možností jak tento nedostatek změnit je školení komunikačních dovedností nadřízených. Kurzy pro vedoucí pracovníky na téma motivace a hodnocení, pochvala, kritika nebo zpětná vazba povedou ke zlepšení momentální situace ve společnosti. Podáním zpětné vazby

zaměstnancům, umožní zlepšení v jejich pracovních výkonech. Vedoucí zaměstnanci by měli ovládat, kdy a jakým způsobem zpětnou vazbu poskytovat.

Nabídka kurzů podobného zaměření je široká a jejich cena se pohybuje v rozmezí 2 000 - 4 000 Kč za osobu. Příklady kurzů, včetně jejich obsahu a ceny přikládám v tabulce níže. Nejedná se o levnou záležitost, ale jsem přesvědčený, že výsledky povedou zvýšení motivace a sebedůvěry zaměstnanců společnosti Vodovody a kanalizace Břeclav a.s.

Tabulka 1: Nabídka kurzů pro vedoucí pracovníky (vlastní zpracování)

Firma	Popis kurzu	Cena na osobu	Délka trvání
Consilium Group s.r.o.	Cílem kurzu je seznámit se s hlavními zásadami, metodami a praktickými nástroji motivace a odměňování zaměstnanců i nejčastějšími chybami, kterých se organizace i vedoucí při motivaci a odměňování zaměstnanců dopouštějí. Metodou semináře je výklad, ilustrace praktických příkladů, moderovaná diskuse a výměna zkušeností.	3 990 Kč	1 den (9:00 - 17:00)
Tutor s.r.o.	K úspěšné motivaci zaměstnanců může sloužit řada nástrojů. Ne vždy jich však podniky dokáží plně využít. Patří k nim nejen způsob hodnocení, finančního odměňování či rozsah zaměstnaneckých výhod, ale i správný výběr zaměstnanců, způsob vymezení pracovních míst, jednání a motivační schopnosti manažerů, možnosti osobního rozvoje či firemní kultura.	3 590 Kč	1 den (8:30 - 15:30)

Konference nabízená na Kursy.cz	Vytvořte rostlinám příhodné podmínky, dostatečné množství živin, optimální vláhu – a ony Vás překvapí. Připravte takové podmínky Vaším zaměstnancům a stane se totéž. Skutečně důležité jsou totiž ty věci, které lidé dělají ze své vůle. A v odpovídajícím prostředí je také dělat budou – ku prospěchu sebe i firmy.	2 495 Kč	1 den (9:00 - 16:30)
---------------------------------	---	----------	----------------------

Budu-li vycházet z cenového rozpětí 2 000 - 4 000 Kč za osobu na kurz a uváděného počtu 9 vedoucích pracovníků (manažerů), budou náklady na kurz 18 000 - 36 000 Kč. V této ceně není zahrnutá doprava, většina těchto kurzů probíhá ve velkých městech (Praha, Brno).

Příspěvek na dovolenou nebo rekreaci

Tento benefit by do velké míry závisel na hospodářských výsledcích společnosti, kdyby hospodářské výsledky dosahovaly nadstandartních hodnot, příspěvky na dovolenou by se zaměstnancům vyplácely, v opačném případě nikoliv. Můj návrh zněl, příspěvek pro každého zaměstnance ve výši 2 000 Kč, v případě, že někteří pracovníci jezdí na dovolenou například jednou za tři roky, by se nečerpané příspěvky sčítaly (do výše maximálně 20 000 Kč = 10 let).

V současnosti jsou dvě varianty, jakým způsobem dovolenou uhradit:

- 1) Zaměstnavatel uhradí celou částku dovolené a následně vyfakturuje zaměstnanci částku dovolené po odečtení příspěvku 2 000 Kč (nebo nasčítanou částku).
- 2) Zaměstnavatel uhradí 2 000 Kč (nebo nasčítanou částku) a zbytek si doplatí zaměstnanec (mohou nastat problémy s fakturací).

V obou variantách jsou zachovány podmínky pro daňové zvýhodnění. Podle zákona nezáleží na typu pracovního poměru ani délce trvání pracovního poměru.

Výpočet ročních nákladů na příspěvek na dovolenou nebo rekreaci:

Tabulka 2: Náklady na příspěvek na dovolenou nebo rekreaci (vlastní zpracování)

Roční příspěvek pro 1 zaměstnance	Náklady celkem (224 zaměstnanců)
2 000 Kč	448 000 Kč

Při počtu 224 zaměstnanců by náklady na příspěvek na dovolenou nebo rekreaci činily 448 000 Kč ročně.

Poukázky Flexi pass

Navrhoval jsem, aby společnost Vodovody a kanalizace Břeclav a.s. zavedla poukázky Flexi pass a poskytovala je všem zaměstnancům v roční hodnotě 2 800 Kč. Poukázky by byly vypláceny 4x do roka, tedy v hodnotě 700 Kč a to prostřednictvím 7 poukázek v nominální hodnotě 100 Kč.

Výpočet ročních nákladů poukázek Flexi pass:

Tabulka 3: Náklady na poukázky Flexi pass (vlastní zpracování)

Roční hodnota poukázek pro 1 zaměstnance	Náklady celkem (224 zaměstnanců)
2 800 Kč	627 200 Kč

Při počtu 224 zaměstnanců by náklady na Flexi pass činily 627 000 Kč ročně.

Teambuilding

V tomto případě záleží hlavně na zvolené formě aktivity a účasti zaměstnanců. Nabízí se možnost oslovit specializovanou agenturu, pro usnadnění uskutečnění celé akce. Bohužel agentury na svých webových stránkách neuvádějí ceník, protože každá firma má specifické požadavky. Proto vyčíslím alespoň následující varianty, které jsou brány v úvahu.

- **Bowlingový turnaj** - tento turnaj by se mohl uskutečnit v nedaleké obci Tvrdonice, kde je cena jedné dráhy na hodinu 170 Kč. Jestliže by se každé akce zúčastnilo zhruba 12 lidí, bylo by vhodné rezervovat 2 dráhy na 2 hodiny. V tomto případě by byla cena pro takovou skupinu zaměstnanců 680 Kč. V případě, že by se bowlingového turnaje zúčastnili všichni zaměstnanci, jednalo by se o 18 - 19

takových skupinek. Náklady na pronajmutí 2 drah na 2 hodiny pro 19 skupin zaměstnanců jsou tedy 12 920 Kč. Tato částka by ale podle mého názoru byla nižší, protože je velmi nepravděpodobné, že se všichni zaměstnanci budou mít chuť zúčastnit.

Tabulka 4: Náklady na bowlingový turnaj (vlastní zpracování)

Náklady na skupinu 12 lidí	Náklady celkem (224 zaměstnanců)
680 Kč	12 920 Kč

- **Úniková hra** - v současnosti velmi oblíbená forma aktivity, kde je důležité logické myšlení a týmová spolupráce. Jelikož ve společnosti pracuje mnoho zaměstnanců vyššího věku, předpokládám, že zúčastněných by bylo více, než v případě paintballu. Nejbližším místem, kde je možné hrát, je Lednice (asi 5 km od centrály Vodovody a kanalizace Břeclav a.s.). Maximální počet hráčů je 6 a celá hra trvá 70 minut. Cena za jeden tým je 1 200 Kč a z momentálního počtu 224 zaměstnanců je možné vytvořit 38 týmů. V případě stoprocentní účasti zaměstnanců se náklady na únikovou hru budou rovnat 45 600 Kč. Oproti bowlingu se jedná o výrazně vyšší částku, ale na druhou stranu jde o daleko nevšednější zážitek.

Tabulka 5: Náklady na únikovou hru (vlastní zpracování)

Náklady na skupinu 6 lidí	Náklady celkem (224 zaměstnanců)
1 200 Kč	45 600 Kč

ZÁVĚR

Cílem práce bylo nejprve teoreticky popsat systémy motivace, hodnocení pracovníků a jejich odměňování, posléze v následujících částech práce zanalyzovat situaci ohledně těchto systémů ve společnosti Vodovody a kanalizace Břeclav a.s. V praktické části jsem použil jako základ pro hodnocení dotazníkové šetření, v kterém se mi potvrdilo, že současná situace není pouze pozitivní, ale našlo se i několik nedostatků, se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni a uvítali by mírnou úpravu. Dále jsem vycházel z informací z rozhovoru s vedoucí oddělení laboratoří a prostudováním interních dokumentů společnosti.

Zásadní problém vidím hlavně v komunikaci ve společnosti, především mám na mysli komunikaci vedoucích pracovníků se svými podřízenými. Z výsledků dotazníku vyplynulo, že mnoho zaměstnanců se současnou situací není spokojeno. Ať už se jedná o diskuzi pracovníků s nadřízenými ohledně jejich hodnocení nebo nedostatečné docenění odváděné práce. Někdy je pro zaměstnance těžké udělat si názor na to, co bylo důvodem udělení špatného hodnocení, o takových věcech by se měla vést alespoň krátká diskuse, díky níž by se dalo vyvarovat dalším nedorozumění.

Také si nemyslím, že přístup, kdy se debatuje pouze o výsledcích, které neskončily úplně ideálně, je na místě. Dobře odvedená práce není samozřejmostí a dotyčný člověk si zaslouží slyšet pochvalu, aby věděl, že někdo jeho snahu a úsilí oceňuje. Proto si myslím, že přínosné by bylo školení nebo kurzy, kde se vedoucí pracovníci nebo zaměstnanci na nejvyšších postech dozví, jak celý tento proces zdokonalit a šířit jej k podřízeným. Mělo by to bezpochyby vliv i na náladu v pracovním prostředí a lepší vztahy na pracovišti.

Co se týče benefitů, tak si nemyslím, že škála poskytovaných zaměstnaneckých výhod je úplně úzká, ale určitě by stálo za zvážení zavedení nových zaměstnaneckých výhod, třeba na úkor zrušení méně oblíbených benefitů, které jsou momentálně nabízeny. Nejedná se, z finančního pohledu podniku o nic nesplnitelného, a přitom by to mělo velice pozitivní vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Stěžejní by bylo hlavně zavedení poukázek Flexi pass, které mohou zaměstnanci využít na většinu požadovaných věcí, které uvedli v dotazníkovém šetření. Dále je nasnadě zvážit udělení příspěvku na dovolenou nebo

rekreaci, tento benefit by totiž ocenilo nejvyšší množství respondentů, přitom by se nemuselo jednat o nějak závratnou částku.

Motivace posiluje odpovědnost, iniciativu a pracovní nasazení. Pokud se daří vedoucím pracovníkům motivovat své spolupracovníky, jejich produktivita práce většinou podstatně vzroste. Hodnocení pracovníků je jedna z velmi důležitých personálních činností. Jde o poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka. Každý pracovník by měl dostávat zpětnou vazbu. Velkou roli hraje i forma hodnotícího rozhovoru, aby se dosáhlo žádoucího motivačního účinku pro jednotlivého pracovníka.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management. ISBN 978-80-247-2937-4.
3. BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 8085943573.
4. BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 92 s. ISBN 80-7226-308-0.
6. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2009, 120 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
7. COVEY, Stephen. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 342 s. ISBN 8072611569.
8. ČÁP, Jan a MAREŠ, Jiří. *Psychologie pro učitele*. 2. vyd. Praha: Portál, 2001, 656 s. ISBN 80-7178-463-X.
9. DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.
10. EVANGELU, Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. 1. vyd. Praha: Key Publishing, 2013, 189 s. ISBN 978-80-7418-198-6.
11. FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 187 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.
12. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

13. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000, 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
14. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
15. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
16. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
17. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
18. MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Praha: CERM, 2014, 148 s. ISBN 8072049070.
19. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
20. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 8024720425.
21. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
22. PROVAZNÍK, Vladimír. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
23. PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1 vyd. Praha: Grada. 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
24. ŠIMKOVÁ E., SAKSLOVÁ V. *Základy řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.
25. ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003, 144 s. ISBN 8024604485.

26. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr v managementu*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
27. VODOVODY A KANALIZACE BŘECLAV A.S. Kolektivní smlouva. Břeclav: Vodovody a kanalizace Břeclav a.s., 2018.
28. VODOVODY A KANALIZACE BŘECLAV A.S. Motivační program. Břeclav: Vodovody a kanalizace Břeclav a.s., 2015.
29. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
30. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

31. HEATHFIELD, Susan. *How Great Managers Motivate Their Employees*. [online]. [cit. 2018-12-19]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/how-great-managers-motivate-their-employees-1918772>
32. SODEXO. Volný čas. Mojesodexo.cz [online]. © Copyright 2019 Sodexo. [cit. 2019-13-04]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass/>
33. VODOVODY A KANALIZACE BŘECLAV. Výroční zpráva 2018. vak-bv.cz [online]. 2019. [cit. 2019-10-04]. Dostupné z: https://www.vak-bv.cz/wp-content/uploads/2018/12/vyrocní_zprava_2018.pdf

Zákony a vyhlášky

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek 1: Schem. znázornění procesu vzniku, nasycení a vymezení potřeby (Provazník a Komárková, 1996).....	16
Obrázek 2: Schematické znázornění vztahu stimulace (Bedrnová a Nový, 1998).	17
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb (Vysekalová, 2011).	20
Obrázek 4: Logo společnosti Vodovody a kanalizace Břeclav a. s. (www.vak-bv.cz).....	37
Obrázek 5: Zázemí společnosti - pobočka Břeclav (www.vak-bv.cz).....	39
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti (výroční zpráva 2018).....	40
Obrázek 7: Flexi pass (Sodexo, 2019).....	75
Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v období let 2012-2018 (vlastní zpracování)	41
Graf 2: Pracovní zařazení zaměstnanců (vlastní zpracování).....	42
Graf 3: Profesní struktura zaměstnanců (vlastní zpracování).....	43
Graf 4: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)	44
Graf 5: Pohlaví.....	53
Graf 6: Věk	53
Graf 7: Oddělení.....	54
Graf 8: Délka pracovního poměru.....	55
Graf 9: Jste ve firmě spokojený/á?.....	56
Graf 10: Cítíte se v práci dostatečně motivovaní?	56
Graf 11: Je pro Vás pochvala nadřízeného motivující?.....	57
Graf 12: Dostává se Vám pochvaly od nadřízeného?	58
Graf 13: Dostává se Vám zpětné vazby od nadřízeného za vykonanou práci?	58
Graf 14: Co Vás motivuje k vyššímu výkonu?	59
Graf 15: Jste spokojeni v kolektivu, ve kterém pracujete?	60
Graf 16: Uvažujete o změně zaměstnání?	60
Graf 17: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?	61
Graf 18: Cítíte se dostatečně informován/a o dění ve společnosti?	62
Graf 19: Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?	62

Graf 20: Myslíte si, že výše Vaší mzdy odpovídá Vašemu odvedenému pracovnímu výkonu?	63
Graf 21: Myslíte si, že jsou kritéria pro stanovení výše mzdy spravedlivá?	64
Graf 22: Považujete množství poskytovaných benefitů za dostatečné?	64
Graf 23: Které z následujících zaměstnaneckých benefitů ve společnosti využíváte?	65
Graf 24: Které z následujících benefitů byste využívali, pokud by byly k dispozici?	66
Graf 25: Motivovaly by Vás rozšířené zaměstnanecké výhody ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?	66
Graf 26: Jste spokojeni s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšíření Vašich odborných znalostí?	67
Graf 27: Myslíte si, že jste spravedlivě hodnocen nadřízeným v rámci oddělení?	68
Graf 28: Dochází při ročním hodnocení mezi Vámi a nadřízeným k debatě?	68
Graf 29: Máte možnost se k tomu vyjádřit a říci svůj názor?	69
 Tabulka 1: Nabídka kurzů pro vedoucí pracovníky (vlastní zpracování)	77
Tabulka 2: Náklady na příspěvek na dovolenou nebo rekreaci (vlastní zpracování)	79
Tabulka 3: Náklady na poukázky Flexi pass (vlastní zpracování)	79
Tabulka 4: Náklady na bowlingový turnaj (vlastní zpracování)	80
Tabulka 5: Náklady na únikovou hru (vlastní zpracování)	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Kritéria hodnocení zaměstnanců Vodovody a kanalizace Břeclav a.s.

Příloha č. 1 - Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci, jmenuji se Radim Juránek a jsem studentem 5. ročníku Podnikatelské fakulty VUT v Brně. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je základem praktické části mé diplomové práce na téma Motivace a evaluace zaměstnanců. Tento dotazník je plně anonymní, vyplněné dotazníky budu zpracovávat pouze já sám. Vedení společnosti poskytnu pouze zpracované a vyhodnocené informace. Dále vypracuji návrhy a doporučení, které mohou vést ke zlepšení úrovně motivace ve Vaší společnosti. Dotazník se skládá z jednoduchých otázek, nezabere Vám více než 10 minut. Vaše odpovědi prosím zakroužkujte. Mockrát Vám děkuji za Váš čas a ochotu, velice mi tím pomůžete.

Identifikační otázky:

- 1. Pohlaví** a.) Muž b.) Žena
- 2. Věk** a.) do 20 let d.) 41 – 50 let
- b.) 21 – 30 let e.) 51 – 60 let
- c.) 31 – 40 let f.) 61 let a více

3. Oddělení

- a.) provoz vodovodů c.) laboratoř
- b.) provoz kanalizací d.) vedení a správa společnosti

4. Délka pracovního poměru

- a.) méně než jeden rok d.) 7 - 10 let
- b.) 1 - 3 roky e.) 11 - 15 let
- c.) 4 - 6 let f.) více než 15 let

Motivace:

5. Jste ve firmě spokojený/á?

- a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

6. Cítíte se v práci dostatečně motivováni?

- a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

7. Je pro Vás pochvala nadřízeného motivující?

- a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

8. Dostává se Vám pochvaly od nadřízeného?

- a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

9. Dostává se Vám zpětné vazby od nadřízeného za Vámi vykonanou práci?

- a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

10. Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? (Ize označit více možností)

- a.) Možnost povýšení
- b.) Zvýšení mzdy
- c.) Mimořádné odměny
- d.) Pochvala nadřízeného
- e.) Dobrý pocit z vykonané práce
- f.) Jiná odpověď _____ (uveďte)

11. Jste spokojeni v kolektivu, ve kterém pracujete??

- a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

12. Uvažujete o změně zaměstnání?

- a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

13. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?

- a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

14. Cítíte se dostatečně informován/a o dění ve společnosti?

a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

Mzdy:

15. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

16. Myslíte si, že výše Vaší mzdy odpovídá Vašemu odvedenému pracovnímu výkonu?

a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

17. Myslíte si, že jsou kritéria pro stanovení výše mzdy spravedlivá?

a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

18. Považujete množství poskytovaných benefitů za dostatečné?

a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

19. Které z následujících zaměstnaneckých benefitů ve společnosti využíváte? (zakroužkujte libovolný počet)

a.) stravenky

b.) příspěvek na penzijní připojištění

c.) lékařské prohlídky

d.) 13. plat

e.) sick days

f.) jiná odpověď _____ (uved'te)

20. Které z následujících zaměstnaneckých benefitů byste využívali, pokud by byly k dispozici? (zakroužkujte libovolný počet)

a.) příspěvek na kulturu (lístky do divadla, kina apod.)

b.) příspěvek na sport (permanentky do fitness centra, na sportovní utkání, lyžování apod.)

c.) příspěvek na životní pojištění

d.) příspěvek v oblasti zdraví (očkování, rehabilitace, masáže, vitamíny apod.)

e.) příspěvek na dovolenou nebo rekreaci

f.) rozšířená nabídka v oblasti vzdělávání (více jazykových kurzů, různé semináře, školení apod.)

g.) jiné _____ (uved'te)

21. Motivovaly by Vás rozšířené zaměstnanecké výhody ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?

a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

22. Jste spokojeni s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšíření Vašich odborných znalostí? (školení, semináře, kurzy)

a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

Hodnocení:

23. Myslíte, že jste spravedlivě hodnocen nadřízeným v rámci oddělení?

a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

24. Dochází při ročním hodnocení mezi vámi a nadřízeným k debatě, při kterém vám objasňuje, jaká má od vás očekávání a jestli tyto očekávání naplňujete?

a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

25. Máte možnost se k tomu vyjádřit a říci svůj názor?

a.) Ano b.) Spíše ano c.) Spíše ne d.) Ne e.) Nevím

***Ještě jednou Vám mockrát děkuji
za vyplnění a přeji Vám hezký den***

Příloha č. 2 - Kritéria hodnocení zaměstnanců Vodovody a kanalizace Břeclav a.s. (pracovníci v laboratoři)

Jméno pracovníka:	plní	plní částečně	neplní
Pracovní chování			
1. pracovní výkon			
2. kvalita práce			
3. organizace vlastní práce			
4. ochota přijímat náročnější úkoly			
5. samostatnost při řešení pracovních úkolů			
6. odborné znalosti a dovednosti			
systém jakosti			
chemické analýzy			
vzorkování			
práce na PC - Labsystém			
práce na PC - prostředí Windows			
Osobní faktory ovlivňující pracovní výkon			
1. odpovědnost			
2. spolehlivost			
3. iniciativa, zájem o dění ve firmě			
4. vztah k nadřízeným			
5. celkový přístup ke spolupracovníkům, ochota pomoci			
6. jednání se zákazníky			
Používání a údržba pracovních a měřicích prostředků, pořádek na pracovišti			
1. zacházení s prac. a měřicími prostř. jejich údržba			
2. hospodárné využití energií a dalších médií			
3. zaměstnancem ovliv. pořádek a čistota na pracovišti			
Dodržování norem a nařízení			
1. dodržování kázně a vnitřních předpisů organizace			
2. dodržování právních a bezpečnostních předpisů			
3. dodržování písemných a ústních předpisů nadřízeného			

Podpis pracovníka: